

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Bucyrus Czech Republic, a. s.

Employee Recruitment and Selection Process in the Bucyrus Czech Republic, a.s. Company

Student: Petra Fialová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2011

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně příloh vypracovala samostatně. Přílohy č. 1 a 2 mi byly poskytnuty společností Bucyrus Czech Republic, a.s. Veškerá literatura, z níž jsem v průběhu zpracování této bakalářské práce čerpala, je uvedena v seznamu literatury.

V Ostravě dne 11. 5. 2011

.....

Děkuji Ing. Petře Horváthové, Ph.D. za odborné rady, vedení a připomínky v průběhu zpracovávání této bakalářské práce a také děkuji Ing. Aleně Kotalové a paní Miladě Krausové za ochotu, poskytnutí informací, dokumentů a pomoc při distribuci dotazníků.

1	ÚVOD.....	1
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA	2
2.1	METODOLOGIE	2
2.2	PERSONÁLNÍ ÚTVAR	2
2.3	ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	3
2.3.1	<i>Vnitřní zdroje zaměstnanců.....</i>	<i>4</i>
2.3.2	<i>Vnější zdroje zaměstnanců</i>	<i>6</i>
2.4	PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	6
2.4.1	<i>Definování požadavků</i>	<i>7</i>
2.4.2	<i>Přilákání uchazečů.....</i>	<i>7</i>
2.5	DOKUMENTY POŽADOVANÉ OD UCHAZEČŮ	12
2.5.1	<i>Dotazník</i>	<i>12</i>
2.5.2	<i>Životopis</i>	<i>13</i>
2.5.3	<i>Motivační dopis.....</i>	<i>14</i>
2.6	VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	14
2.6.1	<i>Předvýběr uchazečů.....</i>	<i>14</i>
2.6.2	<i>Metody výběru zaměstnanců</i>	<i>15</i>
2.7	ZÁVĚR VÝBĚROVÉHO PROCESU.....	19
2.8	FINANČNÍ NÁROČNOST VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ	19
3	CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE.....	21
3.1	BUCYRUS CZECH REPUBLIC, A.S.	21
3.2	ZÁKLADNÍ ÚDAJE	21
3.3	ODDĚLENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	22
3.4	BUCYRUS INTERNATIONAL, INC.....	23
4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	24
4.1	PLÁNOVÁNÍ POTŘEBY LIDSKÝCH ZDROJŮ	24
4.2	VYHLEDÁVÁNÍ UCHAZEČŮ	24
4.2.1	<i>Vnitřní zdroje uchazečů</i>	<i>24</i>
4.2.2	<i>Vnější zdroje uchazečů</i>	<i>25</i>
4.3	VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ.....	25
4.4	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	27
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	39
5.1	INZEROVÁNÍ VOLNÝCH MÍST	39
5.2	INFORMACE JAK REAGOVAT NA INZERÁT A O PRŮBĚHU VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ.....	40
5.3	JAK A KDE NAJÍT NOVÉ KANDIDÁTY	40
5.4	POŽADOVANÉ DOKUMENTY	41
6	ZÁVĚR	42
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:.....	43

1 Úvod

Tato bakalářská práce je zaměřena na proces získávání a výběru zaměstnanců. Proces získávání a výběru zaměstnanců je jednou z hlavních činností náplně práce personálního útvaru ve větších a středních podnicích. V malých podnicích leží tato činnost velmi často na bedrech samotných podnikatelů.

Práce je z hlediska ekonomie jedním ze tří výrobních faktorů, které jsou zapotřebí k výrobě statků. Jedná se o vědomou a účelnou činnost, jejímiž nositeli jsou lidé. Aby byl podnik schopen produkovat statky a služby, je nezbytné zajistit dostatek kvalifikované pracovní síly. Výběru a získávání vhodných zaměstnanců by měla být věnována velká pozornost, neboť nesprávní lidé mohou způsobovat chyby, které by mohly mít pro daný podnik fatální důsledky. Pro organizaci je důležitá nejen odbornost a praktické zkušenosti zaměstnance, ale i jeho loajalita vůči firmě, akceptování firemní kultury, hodnot a také soudržnost s ostatními zaměstnanci. Zaměstnanci jsou prostředníky mezi firmou a lidmi z vnějšku, a právě proto mohou ovlivnit to, jak lidé firmu vnímají, ať už se jedná o kontakt se zákazníkem nebo rozhovor mezi známými.

Efektivní proces získávání a výběru zaměstnanců by měl podniku pomoci zajistit vhodné zaměstnance a zároveň by mu neměl způsobovat zbytečné náklady, vyvolané například potřebou nového výběrového řízení, kvůli výběru nevhodného uchazeče, nerealizovanou produkcí nebo prodejem z důvodu nedostatečného počtu zaměstnanců, způsobeného zbytečnou zdlouhavostí výběrového procesu a podobně.

Cílem této bakalářské práce je zanalyzovat problematiku získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Bucyrus Czech Republic, a.s. a na základě získaných informací navrhnout možná zlepšení v této oblasti.

2 Teoretická východiska

Na následujících stránkách za pomoci odborné literatury popisuji, jaké zdroje uchazečů o zaměstnání lze využívat, způsoby získávání zaměstnanců a nejčastější metody používané při jejich výběru.

2.1 Metodologie

Ve své bakalářské práci jsem využila technik dotazovacích, konkrétně polostandardizovaného rozhovoru s pracovníky oddělení lidských zdrojů pro získání informací o průběhu procesu získávání a výběru zaměstnanců, dotazníku pro získání informací od zaměstnanců a studium dokumentárních pramenů.

Studium dokumentárních pramenů je v tomto případě chápáno studium oficiálních dokumentů, jakými jsou výroční zprávy, informační brožury, ale i internetové stránky podniku.

V praktické části této práce jsem využila metody pozorování, tedy cíleného sledování skutečností, které v podniku probíhají. Při vyhodnocení výzkumného šetření jsem využívala metodu srovnávání (konkrétně srovnání výsledků výzkumného šetření mezi skupinou dělnických pracovníků a skupinou technicko-hospodářských zaměstnanců), na jejímž základě jsem poté proces hodnotila.

Hlavní metoda využití v této práci byla metoda analýzy. To znamená, že jsem využila důkladnější zkoumání dílčích částí procesu získávání a výběru zaměstnanců k lepšímu pochopení tohoto procesu jako celku.

2.2 Personální útvar

Úkolem personálního útvaru je řízení lidských zdrojů a jejich rozvoj. Personální oddělení se velkou měrou podílí na tvorbě a implementaci personálních strategií. Tyto personální strategie by měly být v ideálním případě úzce spjaty s podnikovou strategií nebo si s ní alespoň neodporovat (Armstrong, 2002).

„Strategie lidských zdrojů jasně vyslovuje podstatu funkce personálního útvaru a personální práce a popisuje, jak práce vykonávaná personalisty přidává podniku hodnotu. Strategie lidských zdrojů formuje personální práci definováním přínosů nebo výsledků, které plynou z investování do ní, ospravedlňuje zdroje, které spotřebovává a pomáhá stanovovat její priority“ (Ulrich, 2009, s. 206).

Personální oddělení by mělo zabezpečit budování loajality zaměstnanců vůči firmě. Kompetence personálního oddělení jsou tím vyšší, čím výše se v organizační struktuře nachází. V dnešní době se na toto již poměrně dbá, žádoucí je, aby byl řídící pracovník personálního útvaru členem užšího vedení společnosti a byl přímo odpovědný výkonnému řediteli.

Úkoly zaměstnanců personálního oddělení jsou z velké části administrativního charakteru, zabývají se pracovněprávní administrativou (tj. vznikem, změnou a zánikem pracovněprávních vztahů, databázemi zaměstnanců), systémy odměňování, bezpečností při práci, získávání a výběrem zaměstnanců, jejich vzděláváním a rozvojem a dalšími činnostmi (Sequensová et al., 2005).

Personální řízení má multidisciplinární charakter, neboť se v něm střetává management, psychologie, sociologie, ekonomika a stále častěji také statistika, informační technologie a v neposlední řadě právo, které upravuje pracovněprávní vztahy (Kocianová, 2010).

2.3 Získávání zaměstnanců

Jak již bylo výše zmíněno, získávání zaměstnanců patří mezi jednu z mnoha úloh personalistů. Získávání zaměstnanců hraje jednu z hlavních rolí ve formování pracovní síly dané organizace, tedy *staffingu*. Nejedná se pouze o zajištění potřebného počtu zaměstnanců s odpovídající kvalifikací, ale lidí motivovaných k práci, jejichž osobní cíle, zájmy a hodnoty se shodují s cíli, zájmy a hodnotami organizace.

Dříve bylo jako synonymum získávání zaměstnanců hojně užíváno slovo nábor, dnes již mezi těmito slovy můžeme vnímat rozdíl. Zatímco získávání zaměstnanců představuje získávání jak z vnějších, tak z vnitřních zdrojů organizace, nábor zaměstnanců chápeme ve většině případů jako získávání zaměstnanců pouze ze zdrojů vnějších (Koubek, 2007).

Proces získávání zaměstnanců je v podstatě střetem dvou stran – organizace nabízející práci a potenciálních uchazečů z řad vnějších i vnitřních zdrojů. Odezva ze strany uchazečů je ovlivňována vnějšími a vnitřními podmínkami firmy.

Vnitřní podmínky organizace – může se jednat o podmínky mající souvislost s nabízeným pracovním místem, tedy charakterem práce, postavením ve firemní hierarchii funkcí, požadavky kladenými na zaměstnance (tj. požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi, schopnosti atp.), rozsahem povinností, pravomocemi a odpovědnostmi, pracovní dobou, organizací práce a místem výkonu práce. Dále mohou vnitřní podmínky souviset se samotnou

firmou, v tomto případě jsou brány v úvahu především významnost a úspěšnost dané firmy, její pověst, prestiž, image, úroveň a spravedlnost systému odměňování, panující zaměstnanecké vztahy, možnosti vzdělávání a školení zajišťované podnikem, umístění firmy v souvislosti s její dopravní dostupností a okolním životním prostředím.

Vnější podmínky jsou dány vnějším prostředím a firma je na rozdíl od podmínek vnitřních není schopna ovlivnit. Řadíme mezi ně demografické podmínky (např. reprodukce obyvatel, mobilita pracovní síly), ekonomické, sociální podmínky a podmínky spojené s osídlením v okolí organizace (Kaňáková et al., 2000).

Volná pracovní místa můžeme obsazovat lidmi z vnějších, ale také vnitřních zdrojů.

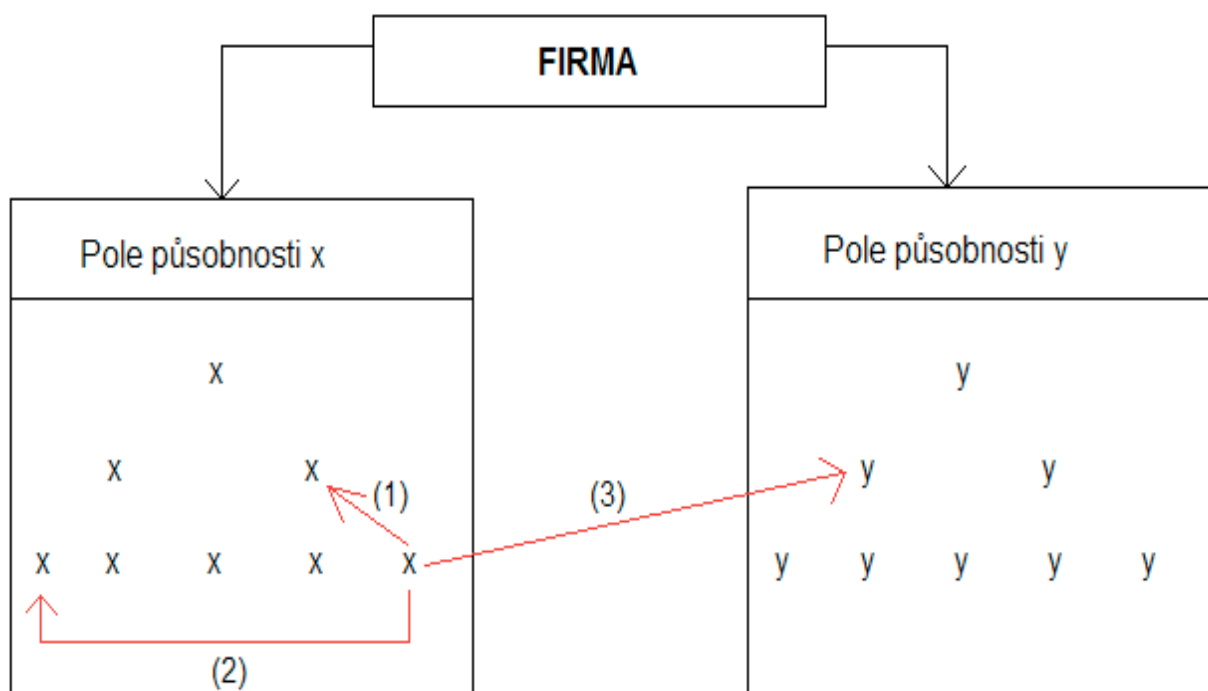
2.3.1 Vnitřní zdroje zaměstnanců

Pro obsazení volného místa lze využít profesního postupu u zaměstnance, který je k tomu výkonnostně a odborně způsobilý. Dále se může uchazečem o volné místo stát zaměstnanec, který projevuje vůli získat nově vytvořené či uvolněné místo, nebo zaměstnanci, kteří z důvodu organizačních opatření nebo zastavení výroby přišli o zaměstnání (d' Ambrosová et al., 2008).

„Rozlišujeme tři typy pohybů zaměstnanců uvnitř organizace:

- pracovní postup vyjádřený vertikálním pohybem (1);
- jednoduchý převod znázorněný horizontálním pohybem (2);
- přearazení vyjádřené diagonálním pohybem (3)“ (Bláha et al., 2005, s. 117).

Obr. 2.1 Pohyby zaměstnanců uvnitř firmy



Zdroj: Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005, s. 117)

Výhody:

- organizace zná uchazeče, jeho silné a slabé stránky;
- uchazeč zná organizaci, její kulturu, hodnoty;
- pomáhá zvyšovat morálku a motivaci zaměstnanců;
- napomáhá ztotožňování zaměstnanců s organizací;
- firma lépe využije investice vynaložené na vzdělávání a školení zaměstnanců;
- podporuje lepší image organizace.

Nevýhody:

- zaměstnance lze povyšovat jen do určité pozice;
- soupeřením o povýšení mezi zaměstnanci může být negativně ovlivněna morálka na pracovišti;
- nemožnost proniknutí nových přístupů a myšlenek zvenčí.

2.3.2 Vnější zdroje zaměstnanců

Jako vnější zdroj zaměstnanců vnímáme volnou pracovní sílu působící na trhu práce (např. nezaměstnaní), absolventy škol, zaměstnance jiných firem (Kaňáková et al., 2000).

Dále se můžeme setkat s tzv. doplňkovými vnějšími zdroji. Jedná se zejména o ženy v domácnosti, důchodce, studenty (většinou o prázdninách, víkendech, nebo v určitých denních hodinách), případně pracovní zdroje ze zahraničí (Koubek, 2007).

Výhody:

- širší škála talentů a schopností než by bylo možné nalézt v organizaci;
- lidé z vnějšku s sebou mohou přinést nové přístupy, pohledy, názory, zkušenosti;
- ve většině případů je získání nových vysoce kvalifikovaných zaměstnanců snadnější a rychlejší než jejich výchova.

Nevýhody:

- vynaložení větších nákladů na přilákání, kontaktování, výběr a hodnocení uchazečů;
- delší čas nutný k adaptaci a zorientování zaměstnanců;
- vznik možné nevraživosti a dotčenosti stávajících zaměstnanců, kteří měli o danou pozici zájem.

2.4 Proces získávání zaměstnanců

Aby byl proces získávání zaměstnanců účelný, je nutné vycházet z poznatků personálního plánování. Personální plánování systematicky přistupuje k získávání, rozmisťování a využívání zaměstnanců. Úkolem personálního plánování je získávání potřebného počtu zaměstnanců s odpovídající kvalifikací, stabilizace zaměstnanců (netýká se pouze počtu, ale i míry fluktuace), optimální využití sociálního potenciálu organizace, zvyšování výkonnosti zaměstnanců a je-li potřeba, pak i snižování počtu zaměstnanců (d'Ambrosiová et al., 2008).

Samotný proces získávání zaměstnanců, je rozčleněn na několik částí:

- nejprve je zapotřebí identifikovat potřebu získávání zaměstnanců – vychází z personálního plánu, nebo vznikne okamžitá potřeba (např. odchod ke konkurenci, na rodičovskou dovolenou, úmrtí);
- popíšeme a blíže specifikujeme pracovní místa, která máme v úmyslu obsadit;
- identifikujeme zdroje možných uchazečů;

- zvolíme metodu, jakou budeme zaměstnance získávat (Kaňáková et al., 2000).

2.4.1 Definování požadavků

Při definování požadavků je důležité vycházet z popisu pracovního místa a jeho specifikace. Jedná se o ucelený přehled schopností, dovedností, požadavků na dosažené vzdělání a praxi, jímž vzniknou kritéria pro posuzování budoucích uchazečů. Může se jednat o odborné schopnosti, požadavky související s určitým chováním a postojem, odbornou přípravu a výcvik, který uchazeč absolvoval, zkušenosti a získanou praxi, vhodnost pro danou firmu (týká se firemní kultury) a různé zvláštní požadavky, související např. se specifickými úkoly, pracovní dobou, místem výkonu práce a podobně (Armstrong, 2002).

V této fázi je největším nebezpečím nadhodnocení požadavků na uchazeče, neboť každý zaměstnavatel požaduje to nejlepší, ale vždy se musí vycházet z toho, co odpovídá obsazované pozici, proto dělíme požadavky na uchazeče zpravidla do těchto 4 skupin:

- nezbytné – pro danou pozici jsou nepostradatelné;
- žádoucí – nejsou nezbytné, ale mohou výrazněji přispět k lepšímu výkonu, lze je získat dalším vzděláváním a výcvikem;
- vítané – zvyšují schopnost flexibility zaměstnance;
- okrajové – lze je zajistit jiným způsobem (Koubek, 2007).

2.4.2 Přilákání uchazečů

Firma se snaží dát vědět vhodnému okruhu možných uchazečů o existenci volného pracovního místa. Jak to daná organizace udělá, závisí na tom, jak velké náklady může na tuto činnost vynaložit, jaká je situace na trhu práce (zejména v místě působnosti firmy), jak rychle je nutné toto místo obsadit.

Uchazeči se sami nabízejí

Známým firmám nabízejícím zajímavou práci s odpovídajícím ohodnocením, jež obvykle platí za dobrého zaměstnavatele, se často hlásí uchazeči o zaměstnání sami. Láká je vidina perspektivní, spravedlivě ohodnocené práce. Pro firmu je to výhodné, neboť nemusí vynakládat obrovské množství nákladů na přilákání uchazečů a může si vytvořit vlastní evidenci uchazečů. Nicméně tento způsob získávání zaměstnanců má i svá úskalí. Žadatelé o

zaměstnání mají o organizaci a práci, o niž žádají, často zkreslené představy, které se mohou následně tvrdě střetnout s realitou. Žádosti o zaměstnání přicházejí plynule – to znamená, že se jimi musí neustále někdo zabývat a vynakládat na tuto činnost část pracovní doby, navíc díky této časové roztržitosti, se v momentě, kdy firma opravdu někoho hledá, obtížně žádosti srovnávají, neboť jich obvykle není dostatek, nebo nejsou aktuální. Tuto metodu řadíme mezi tzv. pasivní metody (Koubek, 2007).

Doporučení současného pracovníka

V případě, kdy firma chce, aby jí její stávající zaměstnanci doporučili vhodné uchazeče o volnou pozici, je zapotřebí, aby o tomto místě zaměstnanci věděli vždy s dostatečným předstihem. V mnoha firmách je tato činnost oceňována peněžitou odměnou, která má motivovat zaměstnance v doporučení vhodného kandidáta. Výhoda této metody je v tom, že současný zaměstnanec obvykle ví, co je pro pozici potřeba, jaká je firemní kultura, a proto může lépe odhadnout, zda je daný člověk vhodným adeptem či nikoliv. Dále si zaměstnanec nebude chtít pokazit vlastní reputaci doporučením nevhodného nebo nespolehlivého člověka a naopak nový zaměstnanec, většinou pociťuje odpovědnost vůči, člověku, který mu dopomohl k získání pracovního místa, a tudíž se bude snažit ukázat jako schopný pracovník. Výhodu můžeme také nalézt v pomoci s adaptací nového zaměstnance prostřednictvím zaměstnance, který jej doporučil. Tato metoda není příliš nákladná, ovšem nevýhodou je opět poměrně úzký okruh uchazečů (Stýblo, 2003).

Oslovení vytipovaného jedince

Tato metoda je vhodná při obsazování vyšších a odpovědných pozic, kde je požadována odbornost a vhodné osobnostní charakteristiky. Vedoucí pracovníci zpravidla sledují informace o lidech, kteří se věnují požadovanému oboru, mají v něm úspěchy, nebo v něm jinak vynikají a tyto se pak snaží oslovit a přimět ke změně zaměstnavatele. Výhodou je, že takto vybraný jedinec většinou splňuje veškeré profesní i osobnostní předpoklady, které firma očekává, za riziko je považováno zhoršení vztahu s organizací, pro kterou tento člověk dříve pracoval (Koubek, 2007).

Toto vytipování lze přenechat lidem, kteří se na tuto činnost specializují, jde o tzv. *headhunters*, neboli „lovce hlav“. Jsou to personalisté, kteří pracují v rámci specializovaných agentur, za úplatu vyhledávají vhodné uchazeče pro specifické pozice dle přání klienta

a zprostředkují mu seznam vhodných adeptů. Tito *headhunters* mají zpravidla velkou škálu kontaktů (Thomson, 2007).

Firemní nástěnky

Cílem je umístit vývěsky tak, aby si jich všimlo co nejvíce lidí. Je možné je umístit uvnitř nebo vně organizace, kde jim mohou věnovat pozornost i lidé stojící mimo organizaci. Jedná se o relativně levnou metodu. Zaměstnavatel má dostatek prostoru pro bližší specifikaci pracovního místa, avšak většinou jsou nástěnky určeny pro zveřejňování nižších a méně odborných pozic. Výjimku tvoří kupříkladu nástěnky umístěné v budově vzdělávacího zařízení, které jsou určeny čerstvým absolventům (Koubek, 2007).

Spolupráce se školami a jinými vzdělávacími institucemi

Některé z organizací se podílejí na provozu vzdělávacích zařízení, aby následně získali absolventy pro svou potřebu. Jedná se například o podporu určitého učebního oboru. Zaměstnavatelé si také vytipovávají vhodné uchazeče z řad středoškolských a vysokoškolských studentů. Na většině vysokých škol se již běžně pořádají burzy práce nebo dny kariéry, kde se setkávají zástupci organizací se studenty. Studenti zde získávají informace o příslušných společnostech, ať už přímým kontaktem nebo prostřednictvím tištěných materiálů, a zástupci společností se zaměřují na hledání nadějných adeptů. Organizace může snadno zjistit, jaké by měl mít uchazeč vědomosti, v čem by se měl orientovat. Navíc některé školy organizacím samy doporučují určité studenty či učně. Za jednu z hlavních nevýhod této metody je považována sezónnost a nemožnost rychle zaplnit obsazované místo (Koubek, 2007).

Součinnost s úřady práce

Zaměstnavatel má podle Zákona o zaměstnanosti č.435/2004 Sb. povinnost nahlásit do 10 kalendářních dnů příslušnému úřadu práce volná pracovní místa včetně jejich charakteristiky a do 10 dnů musí nahlásit jejich obsazení. Při obsazování volných míst v součinnosti s úřadem práce závisí na tom, jaká je situace na regionálním trhu práce a na charakteru obsazovaného místa. Tato metoda je pro firmu levná, nicméně šance na obsazení míst, zvláště těch s vyšším stupněm kvalifikace, je nízká.

Inzerce

Inzerát by měl být sestaven tak, aby přilákal vhodné uchazeče a odradil uchazeče, kteří se na inzerovanou pozici nehodí. To znamená, aby nabízené místo bylo vhodně popsáno (název pozice, zestručněný popis práce, vzdělání, dovednosti a schopnosti požadované po uchazeči), včetně výhod s ním spojených. Měl by rovněž zahrnovat informace o zaměstnavateli a postup jak odpovědět např. požadované dokumenty, způsob zaslání (elektronicky, poštou) atd. (Stýblo, 2003).

Důležité je taktéž dobře zvolit formu inzerátu. Aby mohl zaměstnavatel později vyhodnotit efektivnost inzerování, měl by vést statistiku s počtem reakcí (vhodných i nevhodných uchazečů) na danou formu inzerce.

Inzeráty v tištěných periodikách

Pokud si organizace zvolí formu inzerování v tištěných periodikách, je důležité zvážit, ve kterých tiskovinách se nabídka práce objeví a jak bude vypadat.

Regionální obecně zaměřený tisk je vhodný především pro inzerování míst pro dělníky a administrativní pracovníky, kdežto při obsazování manažerských míst a míst kvalifikovaných specialistů, je vhodné inzerovat v odborných periodikách a periodikách s celorepublikovou působností. Dále je vhodné zabývat se otázkou v jakých intervalech inzerovat. Nabízí se možnost otištění inzerátu ve dnech, kdy vychází zvláštní stránky věnované práci a kariéře, denně po určitou dobu, nebo v opakujících se intervalech (Stýblo, 2003).

Běžné sloupcové inzeráty, které nejsou nijak viditelně označeny, jsou poměrně levnou záležitostí, na druhou stranu k sobě nepřitáhnou patřičnou pozornost, a tudíž se hodí pro inzerování míst s nižší potřebnou kvalifikací. Dále se setkáváme s inzeráty zvýrazněnými, dobře označenými a oddělenými od ostatních, které jsou zveřejňovány pod společnou hlavičkou. A konečně třetí typ inzerátu, nestandardní, jeho podoba je v rukou zadavatele, může mít libovolnou velikost, barevnost, použití fontu, jeho součástí mohou být fotografie či loga. Tyto inzeráty mohou být umístěny v rámci stránek s inzercí, ale i na jakékoliv jiné stránce nebo v rámci samostatné přílohy. Tyto inzeráty se většinou používají pro obsazování manažerských pozic a pozic specialistů. Jejich cena je však podstatně vyšší než u standardních inzerátů (Armstrong, 2002).

Inzerování v rozhlasu

Mnohé regionální rozhlasové stanice mají ve svém vysílacím programu zařazenou rubriku zaměstnání, která je vysílána i několikrát denně. Obvykle má formu krátkých čtených inzerátů v rychlém sledu za sebou. Stejně jako u regionálního tisku je tato forma vhodná především pro dělnická a administrativní místa.

Také je možné inzerovat formou běžného reklamního spotu. Firmě tak ale vznikají náklady na natočení rozhlasové reklamy a dále se její cena odvíjí od délky, četnosti vysílání a vysílacího času, v němž zazní.

Televizní spoty

U nás méně častou formou inzerování jsou televizní spoty. Taktéž je lze rozlišit na regionální a celostátní. Jejich smyslem je ve většině případu velká náborová akce, například v souvislosti s výstavbou nového podniku. Televizní reklama může oslovit širokou škálu možných uchazečů o zaměstnání, nicméně její náklady jsou velmi vysoké – opět jsou to náklady na natočení spotu a dále cena závislá na délce, četnosti a vysílacím čase, případně sledovanosti pořadu, jemuž spot předcházel.

Internet

V dnešní době stále roste popularita uveřejňování nabídek zaměstnání na internetových stránkách. Organizace může nabídku zaměstnání zveřejnit na vlastních webových stránkách, pokud se však jedná o menší, nepříliš známou organizaci, pak toto umístění nabídky nebude mít velký efekt. Výhodné je umístění nabídky volného pracovního místa na stránkách zabývajících se zprostředkováním zaměstnání, uchazeč má možnost vyhledat nabídku podle klíčových slov. Tento způsob je flexibilní, umožňuje rychlou reakci na inzerát, je možné využít odkazu na firemní stránky, kde lze místo ještě blíže upřesnit a zájemce zároveň získá informace o organizaci. Součástí některých nabídek může být také elektronický formulář pro odpověď.

Využití internetu k uveřejnění nabídky zaměstnání nevyžaduje vynaložení vysokých nákladů, je to rychlý způsob, jak oslovit širokou škálu uchazečů včetně možných zájemců ze zahraničí. I přes rozšířenost internetu jej některé skupiny uchazečů o zaměstnání nevyužívají. Další nevýhodou je, že uchazeč musí nabídku na internetu sám cíleně vyhledat, není zde možnost náhodného oslovení (Dale, 2007).

Využití personálních agentur

Personální agentury jsou agentury specializované na vyhledávání vhodných uchazečů o zaměstnání. Tyto agentury poskytují firmám své služby za úplatu, uchazečům o zaměstnání zdarma. Existují jak agentury, které se specializují na zprostředkování zaměstnání v určité profesi, tak agentury bez profesní specializace. Také působnost agentur může být regionální, celorepubliková nebo dokonce mezinárodní. Obecně platí, že čím lepší je spolupráce mezi agenturou a firmou, která jí zadala požadavek na zprostředkování zaměstnání, tím větší je předpoklad úspěšného výběru. Personální agentury také vedou vlastní databázi uchazečů o zaměstnání. Úkolem personálních agentur je zprostředkovat firmě okruh vhodných uchazečů o místo, případně provést předvýběr, nebo výběr uchazečů, avšak rozhodující slovo by měla mít vždy zadávající organizace. Této zprostředkovatelské služby se většinou využívá při obsazování vyšších míst.

Výhodou využití služeb personálních agentur je, že firma může hledat anonymně, vystupuje za ni personální agentura v případě, že se obává například reakce konkurence či zákazníků, personální agentura může také hledat vhodné adepty jménem zadávající firmy. Personální agentura může pro tuto firmu zorganizovat celou náborovou kampaň, může při tom využívat své osvědčené komunikační kanály.

Za nevýhodu je považována vyšší cena, avšak ta je relativní, neboť je nutné brát v úvahu čas a náklady, které by organizace vynaložila na obsazování volného místa, kdyby uchazeče hledala vlastními silami (Dale, 2007).

2.5 Dokumenty požadované od uchazečů

Na volbě dokumentů záleží, jaké informace se od uchazečů o místo dozvíme a v jaké budou formě.

2.5.1 Dotazník

Formu dotazníků často používají velké organizace, neboť jim správně sestavený dotazník ušetří spoustu času při vyhodnocování a pozdějším zadávání některých informací do interního systému. Dotazníky je možné vyplňovat rovněž elektronicky, v tomto případě lze k jejich vyhodnocování použít výpočetní techniku. Jedna organizace může používat více druhů dotazníku, podle toho jakého pracovního místa se týká (Dale, 2007).

S dotazníky je možné se setkat obvykle ve dvou podobách:

- jednoduchý dotazník – je určen především pro obsazování dělnických míst a jednoduchých administrativních míst, umožňuje uvést pouze fakta bez bližšího popisu;
- otevřený dotazník – slouží pro získání informací od uchazečů o manažerské pozice a pozice specialistů, vyžaduje rozvedení některých bodů.

První část dotazníku je vždy stejná, týká se osobních údajů uchazeče, tedy identifikačních údajů (např. jméno, příjmení, rodné číslo, datum a místo narození), údaj o změně pracovní schopnosti, dosaženém vzdělání a absolvované odborné přípravě, odborných kurzech, řidičském oprávnění a jiných oprávněních.

Ve druhé části se informace liší, podle podoby dotazníku. Zatímco u jednoduchého dotazníku jsou požadovány základní informace o předchozích zaměstnáních a jinak nabytých pracovních zkušenostech, otevřený dotazník tyto otázky dále rozvádí. V otevřeném dotazníku je žádoucí, aby se uchazeč rozepsal o předchozích zaměstnáních podrobněji, v této formě dotazníku se často zjišťují silné a slabé stránky uchazečů, úspěchy spojené se zaměstnáním, proč se uchází o dané místo, jaký přínos bude mít pro firmu, jak si myslí, že se jeho kariéra bude vyvíjet v následujících letech a podobně (Koubek, 2007).

2.5.2 Životopis

Životopis by měl věcně a jasně zachycovat vzdělání a kariéru jeho pisatele, jeho rozsah se obvykle pohybuje v rozmezí jedné až dvou stran. Běžně se setkáváme se třemi typy životopisů:

- Životopis volný – u této formy životopisu si jeho autor sám určuje, jakou bude mít formu a strukturu. Tento typ životopisu je velmi obtížný k porovnávání s ostatními životopisy, neboť pisatel uvádí zejména fakta, která jsou pro něj samotného nejdůležitější a která svědčí jeho prospěchu. Naopak informace, jež by mu mohly uškodit zde lze podat tak, aby působily jako nepříliš důležité, případně je lze úplně zatajit. Na druhou stranu však může tato forma životopisu poskytnout informace o formulačních schopnostech jedince.
- Polostrukturovaný životopis – tento typ životopisu zachovává výhodu volného životopisu – posuzovatel, si může udělat obrázek o písemném vyjadřování autora, zároveň však jsou přesně určená data, která organizace upotřebí při porovnávání životopisů.

- Strukturovaný životopis – tento typ životopisu je dnes nejrozšířenější formou. Jedná se o stručnou podobu životopisu, v níž by měly být přehledně a heslovitě zapsány všechny důležité informace o uchazeči. Aby bylo vyhodnocení životopisů efektivní, je vhodné poskytnout uchazeči informace o jeho podobě, např. jakou škálu hodnocení použít pro jazykové schopnosti, jak řadit informace, co všechno uvádět apod. (Koubek, 2007).

2.5.3 Motivační dopis

Motivační dopis poskytuje uchazeči prostor, aby vyjádřil, proč se uchází o dané místo a proč si myslí, že je vhodným kandidátem. Rovněž mu umožňuje dále rozvést a blíže vysvětlit některé údaje uvedené v životopise. Posuzovatel průvodního dopisu z něj může vyčíst informace o autorových stylistických schopnostech, schopnosti argumentovat, o jeho slovní zásobě a způsobu vyjadřování (Dale, 2007).

2.6 Výběr zaměstnanců

Výběrem vhodného zaměstnance se rozumí volba takového jedince, který bude pro firmu největším přínosem.

2.6.1 Předvýběr uchazečů

Samotnému výběru uchazečů předchází tzv. předvýběr. Jedná se o proces, během něhož jsou nejčastěji na základě zkoumání požadovaných dokumentů uchazeči posuzováni. Vyhodnocením získaných dokumentů získáme o uchazečích informace, na jejichž základě je rozdělíme do 3 skupin:

- velmi vhodní uchazeči – jedná se o uchazeče, kteří splňují nezbytné a žádoucí požadavky organizace, tito kandidáti jsou automaticky pozváni k výběrovým procedurám;
- vhodní uchazeči – pokud má firma nedostatečné množství zcela vhodných uchazečů, jsou k dalším výběrovým procedurám přizváni i vhodní uchazeči, tedy uchazeči, kteří nesplňují některé požadavky; v případě, kdy má firma dostatečné množství velmi vhodných uchazečů, je těmto uchazečům sdělena informace, že

ne zcela vyhovují zadaným podmínkám, ale firma je v případě potřeby přímo kontaktuje;

- nevhodní uchazeči – uchazeči nesplňující zadané požadavky;

Předvýběr je nutné realizovat v případě, kdy je zaslaných žádostí uchazečů velké množství a není v silách organizace se všem uchazečům věnovat, ale je dobré jej provést i v případě, kdy je uchazečů menší počet, a to kvůli jejich roztřídění do skupin. Předvýběr by měli provádět minimálně dva lidé nezávisle na sobě (Koubek, 2007).

Díky uskutečněnému předvýběru je možné sestavit seznam uchazečů, které máme zájem pozvat k samotným výběrovým procedurám.

2.6.2 Metody výběru zaměstnanců

Metod výběru zaměstnanců je celá škála, jejich volba závisí na charakteru obsazovaného místa, nejčastěji se užívá následujících sedm.

Pohovor

Pohovor je jednou z nejčastěji užívaných výběrových metod. Na druhou stranu se však jedná o metodu, u níž je velmi snadné chybovat. Aby byl pohovor co nejefektivnější, je důležitá důsledná příprava tazatele, který jej povede, ten by měl před jeho započítím pečlivě prostudovat všechny dostupné informace o uchazečích, s nimiž se setká. Kromě seznámení se s informacemi o uchazečích, je rovněž důležité, aby si tazatel připravil scénář a otázky, na které bude chtít znát odpověď. K přípravě pohovoru taktéž patří zajištění místnosti, kde nebudou jeho účastníci nikým a ničím rušeni a také vyhrazení dostatečného časového prostoru pro každého z uchazečů (Foot, Cook, 2002).

Rozlišujeme tři typy pohovorů:

- Individuální pohovor (nazývaný také pohovor typu 1 + 1) – jedná se o typ pohovoru, kterého se účastní tazatel (ve většině případů vedoucí pracovník) a uchazeč; uchazeč může projít celou sérií individuálních pohovorů, v nichž se prostřídají jednotliví tazatelé. Tento typ pohovoru je mezi uchazeči oblíben, neboť se jedná o diskuzi, při níž dochází k blízkému kontaktu obou aktérů, avšak nevýhodou je možná subjektivita posuzování.

- Pohovorové panely – jedná se o kontakt mezi jedním uchazečem a alespoň dvěma tazateli, většinou personalistou a liniovým manažerem, tito dva tazatelé se mohou vhodně doplňovat při kladení otázek, mohou lépe zachytit reakce uchazeče a následně prodiskutovat a vyhodnotit jeho šance na přijetí.
- Výběrová komise – jedná se o větší pohovorový panel, který je oficiálnější a obvykle reprezentuje více stran, jež mají na výběru vhodného uchazeče zájem, každý ze členů této komise má možnost zeptat se uchazeče na informace, které jsou pro něj podstatné, členové komise spolu mohou sdílet a prodiskutovávat získané poznatky. Mezi uchazeči není tento typ pohovoru příliš oblíbený, neboť proti nim sedí větší počet tazatelů a obvykle ani nemají dostatečný prostor pro obhajobu a vysvětlení vlastních myšlenek (Armstrong, 2002).

Tab. 2.1 Členění pohovoru

Pohovor se skládá ze tří etap:

Úvod	V úvodu je dobré uchazeče nějakým způsobem zbavit stresu, pokusit se o jeho uvolnění navozením přátelské atmosféry. V této fázi by měly být voleny odlehčující otázky, které se samotným účelem pohovoru nesouvisí. Dobré je také vysvětlit si, jak bude pohovor probíhat a k jakému cíli chceme dospět.
Střední část	Tato etapa slouží k tomu, abychom se o uchazeči dozvěděli co nejvíce informací. Obvykle má formu polostrukturovaného rozhovoru, tedy většina otázek je předem připravena a některé vyplynou z momentální situace. Tazatelé si zpravidla zapisují informace do předem připravených formulářů. V tomto okamžiku je dobré, aby i tazatel objasnil, co nabízené místo obnáší, co organizace nabízí a jak to v ní chodí a zodpověděl otázky uchazeče.
Závěr	Závěr by měl shrnout a ohodnotit rozhovor, pokud je již jasné, že uchazeč neuspěl, je potřeba mu to taktně sdělit, v opačném případě se domluvíme na postupu, jenž bude následovat.

Zdroj: Kaňáková, Bláha, Babicová, 2000, s. 69

Mezi nejčastější chyby, kterých se tazatelé dopouštějí, patří například tzv. halo efekt (uchazeč zapůsobí nějakým dojmem na první pohled, tazatel má tendenci smýšlet o něm pozitivně nebo negativně a v tomto se utvrzuje i způsobem kladení otázek), rychlé usuzování

o kandidátech, tazatelé často hodnotí lépe uchazeče, kteří se v něčem podobají jim samotným, stereotypizace uchazečů (uchazeče si tazatel zařadí do skupiny lidí díky nějakému nápadnému znaku, např. obezita, výstřední oblečení, ale i místo, kde uchazeč žije) (Foot, Cook, 2002).

Psychologické testy (nebo také testy pracovní způsobilosti)

Psychologické testy jsou někdy nazývané rovněž jako psychometrické testy, neboť měří duševní rysy a schopnosti jedince. Pod tímto pojmem je obsažena celá řada testů různého zaměření. Měly by být sestavovány psychology, kteří se zabývají psychologií práce. Také jejich vyhodnocování a interpretace vyžadují odborné proškolení. Výhoda psychologických testů, je v možnosti bodového ohodnocení, kdy získáme relevantní údaje pro srovnávání mezi sebou a pro srovnání s optimálními výsledky (Foot, Cook, 2002).

Obvykle existují různé sady testů podle typu obsazovaného místa. Testy pracovní způsobilosti je vhodné používat v případech, kdy organizace obdržela velké množství nabídek ze strany uchazečů, které je třeba nějakým způsobem roztřídit a také pokud se jedná o obsazování vyšší pozice (Foot, Cook, 2002).

Patří zde:

- inteligenční testy – tyto testy hodnotí schopnost verbálního či numerického myšlení, prostorového vidění, paměť, rychlost vnímání uchazeče apod.;
- testy schopností – nezkoumají pouze existující schopnosti, ale i možné schopnosti a dispozice k jejich budoucímu rozvoji, jedná se jak o schopnosti manuální, tak duševní;
- testy znalostí a dovedností – prověřují hloubku znalostí nebo dovedností, mnohdy se jedná i o praktickou ukázkou;
- testy osobnosti – odhalují osobnostní rysy, hodnotový žebříček, postoje, názory testované osoby;
- skupinové metody výběru zaměstnanců – jedná se o simulaci problému a jeho následné řešení, případně sehrání role, na řešení se podílí celá skupina (pak hodnotíme, jakou měrou přispěl jedinec k tvorbě tohoto řešení), nebo situaci řeší jednotlivec samostatně (Koubek, 2007).

Assessment centre

Assessment centre v sobě kombinuje více výběrových metod najednou a neslouží pouze k výběru nejvhodnějších zaměstnanců, ale také k identifikaci potřeb jejich vzdělávání a rozvoje a při redukci počtu nadbytečných zaměstnanců. Specifikum této metody je v tom, že se jí účastní více pozorovaných jedinců i více hodnotitelů. Pozorovaní účastníci podstupují kombinaci několika výběrových metod, kupříkladu psychologické testy, řešení případových studií, ukázky práce, hraní rolí v nasimulovaných situacích, pohovory, skupinové debaty a jiné. Vzhledem k obsáhlosti si tato metoda vyžaduje delší časový úsek, zpravidla několik dní.

V týmu hodnotitelů jsou ve většině případů zastoupeni psychologové, personalisté a manažeři, vhodné je i určení jedné osoby jako moderátora. Tito hodnotitelé se v závěru sejdou k poradě, kde hodnotí především chování jednotlivých účastníků, výsledkem jsou psychologické posudky se zaměřením na předpovídání pracovní úspěšnosti (Kyrianová, 2003).

Ukázka práce

Praktická ukázka práce pomáhá předejít častému nešvaru uchazečů, kteří na otázku, jak by vyřešili nějakou situaci, neodpovídají tak, jak by to ve skutečnosti udělali, ale tak, aby se odpověď zamlouvala tazateli. Ukázka práce nemusí být pouze o prokázání manuální zručnosti (např. soustružení), běžně je požadována ukázka psaní na stroji všemi deseti prsty, ale také se objevuje hraní rolí, předvedení reakce na modelovou situaci, uchazeč může dostat čas k připravení prezentace a její následné interpretaci (Price, 1997).

Biodata

V podstatě se jedná o velmi podrobný dotazník rozčleněný na jednotlivé položky, jímž je přiřazena určitá váha podle toho, jak velký význam mají k budoucímu pracovnímu výkonu. Zkoumají se zde jak demografické znaky, tak vzdělání, odborná kvalifikace, pracovní zkušenosti, volnočasové aktivity apod. Také tato metoda je vhodná k protřídění velkého počtu uchazečů, neboť si organizace může vytvořit bodové rozpětí a podle něj rozřazovat uchazeče do skupin – nesplňují podmínky, splňují podmínky. Tato forma dotazníku a jeho hodnocení by se měly dělat přímo pro konkrétní místo, které chce firma obsadit. Použití univerzálního biodatového dotazníku s univerzální bodovací škálou by značně snížilo vypovídací schopnost této metody (Armstrong, 2002).

Reference

Tato metoda se nejvíce používá v USA, u nás není příliš rozšířená. Zaměstnavatel si obvykle vyžádá reference o uchazeči před tím, než proběhne výběrový pohovor. Jedná se o poskytnutí informací o zaměstnanci bývalým zaměstnavatelem. Reference by měly být poskytovány minimálně ze dvou zdrojů, často mají písemnou formu, ale může se jednat i o reference poskytované telefonicky (Cook, 1995).

Grafologie

Grafologie se týká analýzy písma uchazeče. Tato metoda se příliš nepoužívá, neboť grafologický rozbor je příliš nákladný a získané výsledky nemají požadovanou vypovídací schopnost (Foot, Cook, 2002).

2.7 Závěr výběrového procesu

Pokud organizace nalezla vhodného uchazeče, následuje nabídka tohoto místa kandidátovi. Nabídnutí místa se často děje prostřednictvím telefonu, ale i písemně. V tomto momentu je nutné domluvit se na detailech nástupu do práce, jako je přesné datum, nástupní plat, možnost platového růstu apod. Vhodné je potvrdit všechny tyto detaily písemně jak ze strany zaměstnavatele, tak následně ze strany budoucího zaměstnance.

Ještě před nástupem do zaměstnání je zapotřebí zkontrolovat všechny kvalifikační doklady nezbytné pro výkon povolání.

Organizace nesmí opomenout informovat neúspěšné uchazeče o výsledku výběrového řízení. Měl by jim být zaslán dopis, kde je jejich odmítnutí zdvořilým způsobem alespoň stručně zdůvodněno. Na tom, jakým způsobem organizace uchazeče odmítne, velmi záleží, neboť tito uchazeči si o organizaci vytvářejí vlastní dojem, který mohou následně šířit.

2.8 Finanční náročnost výběrového řízení

Finanční náročnost výběrového řízení se odvíjí od vybrané metody či kombinace metod výběru zaměstnanců. V tomto ukazateli se promítají počty účastníků – jak na straně uchazečů, tak na straně hodnotících (vyjádřeno mzdovými náklady). Dále se započítávají náklady na přípravu výběrového řízení a jeho vyhodnocení, je možné započítat náklady spojené s místem konání (nájem, energie).

Mnohým firmám vznikají taktéž náklady v důsledku nerealizované produkce, či nerealizovaného prodeje, jehož příčinou je nedostatek zaměstnanců.

Celkové roční náklady firmy na výběrové řízení ovlivňuje zejména míra fluktuace zaměstnanců.

Míru fluktuace v procentech vypočteme:

$$\frac{\text{počet zaměstnanců, kteří ze společnosti v daném období odešli} \times 100}{\text{průměrný počet zaměstnanců za dané období}}$$

Shrnutí teoretické části

Výše uvedený text se zabýval teoretickými východisky získávání a výběru zaměstnanců. Poznatky pro jeho zpracování jsem čerpala z odborné literatury z oblasti řízení lidských zdrojů.

Text byl seřazen podle chronologického pořadí jednotlivých kroků procesu získávání a výběru zaměstnanců. Na jeho samotném počátku bylo uvědomění si potřeby nového zaměstnance, dále jsem se zabývala definováním požadavků na uchazeče, zdroji, ze kterých mohou být vhodní uchazeči čerpáni. Po vymezení zdrojů jsem se věnovala různým možnostem oslovení uchazečů o zaměstnání, také dokumentům, jež by měla firma požadovat a samotnému procesu výběru zaměstnanců. Poměrně rozsáhlá část této kapitoly byla zaměřena na nejrozšířenější metody výběru zaměstnanců. Pokusila jsem se zde nastínit, jak jednotlivé metody probíhají, jaké jsou jejich výhody a nevýhody, případně jaké jsou podmínky jejich aplikace. Také zde byly zmíněny některé formální náležitosti, které provázejí celý proces získávání a výběru zaměstnanců.

3 Charakteristika organizace

Následující odstavce jsou věnovány popisu a historii společnosti Bucyrus Czech Republic, a.s. a také světového koncernu Bucyrus International, Inc.

3.1 Bucyrus Czech Republic, a.s.

Společnost Bucyrus Czech Republic, a.s. vznikla dne 1. února 1993 zápisem do obchodního rejstříku, tehdy ještě pod názvem OKD, BASTRO, a.s. Tato společnost fungovala na trhu v různých podobách již od roku 1952, a to jako strojírenská základna ostravských uhelných dolů. Společnost OKD, BASTRO, a.s. byla dceřinou společností společnosti OKD, a.s., jež vlastnila 100% jejích akcií. 1. prosince 2008 došlo k prodeji všech akcií německé společnosti Bucyrus DBT Europe GmbH, která je dceřinou společností amerického koncernu Bucyrus International, Inc.

V souvislosti s prodejem došlo i k odstranění činností, které přímo nesouvisely s předmětem činnosti společnosti, a proto byly dne 1. srpna 2008 společnosti OKD, a.s. prodány aktivity na povrchích dolů a koksoven. Z důvodu tohoto prodeje došlo k poklesu počtu zaměstnanců o necelých 40%.

Hlavními oblastmi aktivit společnosti jsou výroba komponent a celých produktů pro hlubinné a postupem času i pro povrchové hornictví, služby zákazníkům z oblasti hlubinného hornictví (především v České republice, Polsku a Německu), výrobě výrobků pro stávající zákazníky z oblastí mimo hornictví.

Hlavním předmětem činnosti společnosti je kovoobráběčství, zámečnictví, nástrojařství, koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, zprostředkovatelská činnost, podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady, montáž, opravy a revize vyhrazených zdvihacích, plynových, tlakových a elektrických zařízení, výroba, opravy a instalace elektrických strojů a přístrojů a výroba, instalace a opravy elektronických zařízení, výroba strojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví, výroba strojů a zařízení pro využití mechanické energie, výroba kovových konstrukcí, kotlů, těles a kontejnerů (interní dokumenty Bucyrus Czech Republic, a.s.).

3.2 Základní údaje

Datum zápisu do obchodního rejstříku: 1. 2. 1993

Obchodní firma: Bucyrus Czech Republic, a.s.

Sídlo: Ostrava - Radvanice

Lihovarská 11/1378

PSČ 716 10

Jediný akcionář: Bucyrus Europe GmbH

Akcie: 35 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě
8 420 000,- Kč

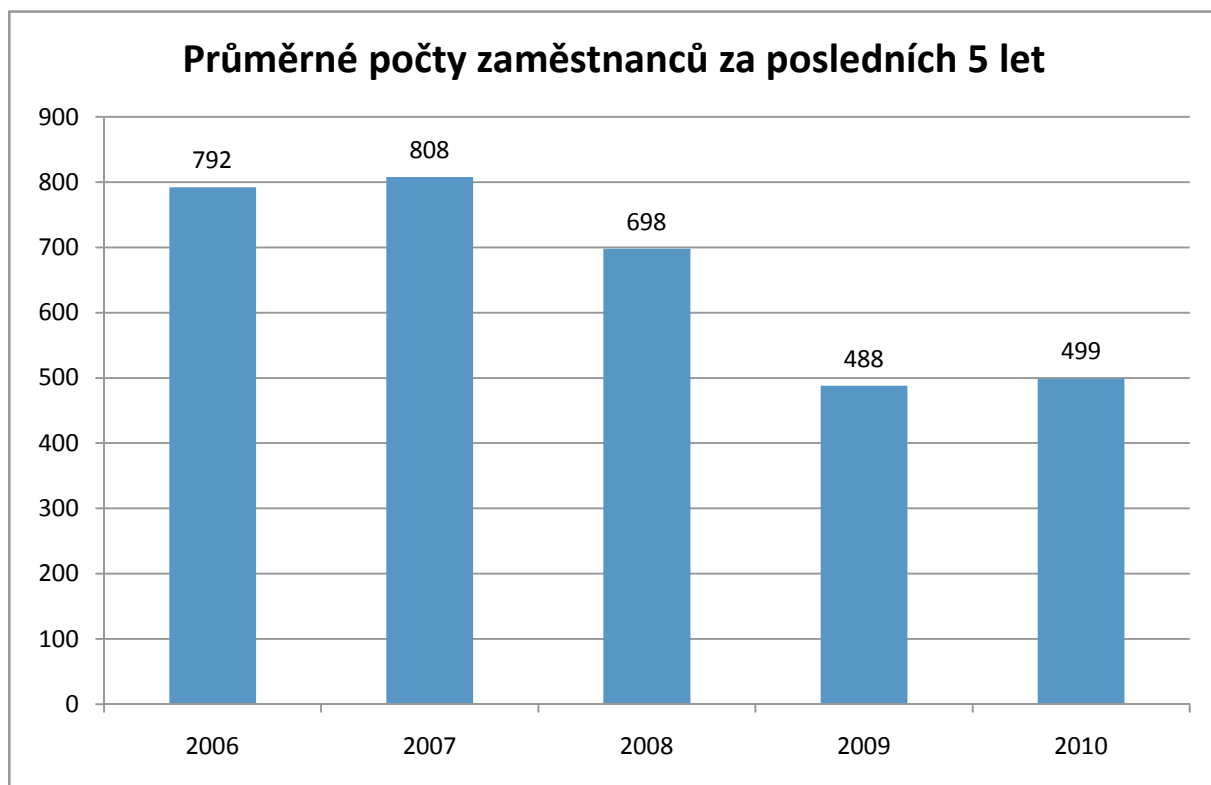
Základní kapitál: 294 700 000,- Kč

3.3 Oddělení lidských zdrojů

Oddělení lidských zdrojů ve společnosti Bucyrus Czech Republic, a.s. je tvořeno manažerem lidských zdrojů, dvěma personalisty a dvěma mzdovými účetními. Útvar lidských zdrojů podléhá v rámci organizační struktury přímo výkonnému řediteli společnosti (viz. příloha č. 1).

K 1. únoru 2011 měla společnost Bucyrus Czech Republic, a.s. 518 zaměstnanců, z toho 129 na technicko-hospodářských pozicích a 389 na dělnických pozicích. Vývoj průměrného počtu zaměstnanců v posledních pěti letech zachycuje následující graf.

Graf 3.1 Průměrné počty zaměstnanců v jednotlivých letech



Zdroj: Interní materiály společnosti Bucyrus Czech Republic, a.s.

3.4 Bucyrus International, Inc.

Historie společnosti se datuje již od roku 1826, kdy začala vyrábět první zařízení pro hlubinnou těžbu, teprve o čtyřiapadesát let později začala i s výrobou techniky pro těžbu povrchovou. V současnosti je Bucyrus největším a nejproduktivnějším výrobcem těžebních zařízení na světě. Nejvíce zakázek přijímá v oblasti výroby zařízení určeného k těžbě uhlí, mědi, železné rudy, ropných písků, fosfátů a dalších surovin.

Společnost Bucyrus staví na hodnotách, které jsou zásadní pro celé její fungování. Základem je integrita a transparentnost na všech úrovních organizace. V centru zájmu společnosti stojí zaměstnanci a jejich zapálení pro věc, proto je pro firmu důležité posilovat organizační kulturu, díky níž lze zlepšovat výsledky. Filozofie společnosti je vystavena na osmi pilířích:

- bezpečnost – týká se nejen bezpečného pracovního prostředí, ale i instalace a provozu zařízení;
- integrita – tedy odpovědnost, transparentnost, poctivost a dodržování nejvyšších etických norem v obchodních vztazích;
- kvalita – nejedná se jen o kvalitní produkt, ale i způsob myšlení, podnikání a způsob, jakým jsou uspokojovány dlouhodobé potřeby zákazníků;
- spolehlivost – spolehlivosti strojní techniky je dosahováno zaměřením se na výrobu, design, poskytované příslušenství a služby;
- zaměření na zákazníka – cílem je naslouchat zákazníkům a porozumět jim tak, aby bylo možné dosaženými výsledky předčit jejich očekávání;
- udržitelný rozvoj – obnáší zajištění důležitých zdrojů, které budou hrát i v budoucnu důležitou roli po stránce ekologické i sociální;
- neustálé zlepšování – spočívá v orientaci na zákazníka prostřednictvím zvyšování kvality, efektivity a eliminace odpadu;
- úsilí k dosažení výsledků – zaměření na důsledné dosažení cílů.

4 Analýza současného stavu

V této části bakalářské práce je popsán postup procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Bucyrus Czech Republic, a.s.

4.1 Plánování potřeby lidských zdrojů

Plánování potřeby lidských zdrojů vychází ve společnosti Bucyrus Czech Republic, a.s. z podnikatelského záměru, který je v průběhu roku upravován podle potřeb ve výrobě daných počtem plánovaných zakázek. Podnikatelský záměr má na starosti útvar řízení výroby, jenž konzultuje počty a požadavky zaměstnanců s personálním oddělením.

Personální útvar specifikuje přesné požadavky na zaměstnance, týkající se kvalifikace, praxe a také zdravotního stavu, neboť tato firma nabízí uchazečům práci v rizikovém prostředí. Výrobní pracoviště je kategorizováno třetím stupněm zátěže, který s sebou nese významnou míru zdravotního rizika. Práce na takovémto pracovišti může vést v některých případech až ke vzniku nemocí z povolání.

4.2 Vyhledávání uchazečů

Na následujících řádcích je popsáno, jakým způsobem organizace vyhledává a oslovuje uchazeče o volná pracovní místa.

4.2.1 Vnitřní zdroje uchazečů

Společnost eviduje uchazeče jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů. Uchazeči z vnitřních zdrojů se o obsazovaném místě dovídají z nástěnek, které jsou umístěny ve všech výrobních halách a v hlavní budově. Někteří zaměstnanci projevují sami od sebe přání změnit svou pozici, pokud se jedná o opravdu schopné zaměstnance, kteří usilují o místo např. svářeče, je jim umožněno, aby si práci po krátkou dobu vyzkoušeli v tzv. „školce“, a poté co se osvědčí, jim společnost zajistí vykonání svářečských zkoušek včetně uhrazení jejich nákladů.

4.2.2 Vnější zdroje uchazečů

Pro hledání vhodných uchazečů z vnějších zdrojů firma volí různé možnosti zveřejňování podle toho, o jaké místo se jedná a jak velké požadavky jsou kladeny na kvalifikaci. V případě, že se jedná o dělnickou profesi, kde není potřeba žádné specializace, či zkoušek, je využívána především spolupráce s úřadem práce, jedná se např. o místo jeřábníka. Dělnické profese, které již vyžadují patřičnou kvalifikaci – svářeč, zámečník, jsou nejčastěji inzerovány v regionálním tisku, konkrétně MS Deníku. U obsazování dělnických profesí se uplatňuje taktéž inzerce ve zpravodajích blízkých městských obvodů, měst a obcí. Volná místa pro technicko-hospodářské zaměstnance společnost inzeruje v MF DNES, v Hospodářských novinách jsou otiskovány inzeráty zaměřené na manažerské pozice.

Společnost Bucyrus Czech Republic, a.s. ke zveřejňování nabídek práce hojně využívá internetové portály, jako jsou například www.prace.cz, www.jobs.cz. Tyto nabídky jsou nejvíce zaměřeny na technicko-hospodářské zaměstnance, avšak využívají se pro inzerování všech typů pracovních míst. Personalisté zaznamenávají četné reakce na takovéto nabídky i z řad dělnických pracovníků. Náklady na nábor za rok 2010 společnost vyčíslila na 48 856 Kč.

V minulosti společnost spolupracovala se školami a přijímala čerstvé absolventy, v dnešní době zde už takováto spolupráce neexistuje, a to především z důvodů výkyvů ve výrobě. Taktéž se v minulosti využívala možnost doporučení stávajícím zaměstnancem, který dostal část odměny za návrh uchazeče po jeho nástupu do zaměstnání a část po odpracování určité doby.

Velmi se osvědčila již dlouholetá spolupráce s personálními agenturami, a to zejména z důvodů kolísání výroby. Celkem sedm personálních agentur zprostředkovává společnosti Bucyrus Czech Republic, a.s. agenturní zaměstnance, přímo pro práci na dané zakázce. Jedná se většinou o jeřábníky, svářeče, ale také řidiče. Mnohdy jde o zahraniční zaměstnance, nejčastěji slovenské, polské, či ukrajinské národnosti. Tato kooperace s personálními agenturami je nákladná, nicméně firmu zatěžuje méně, než kdyby sama hledala vhodné uchazeče a po určité době je musela z důvodu nedostatku práce propustit.

4.3 Výběrové řízení

Předvýběr uchazečů probíhá na základě zaslaných profesních životopisů. Z nich zaměstnanci personálního oddělení vyloučí uchazeče, kteří nesplňují stanovené kvalifikační požadavky. Vítání jsou zejména uchazeči o dělnické profese, kteří již v minulosti pracovali na

výrobě důlní techniky a také ti, kteří mohou nastoupit do zaměstnání co nejdříve. U technicko-hospodářských pracovníků a zejména manažerů, jsou kladeny požadavky na jazykové znalosti, a to především na angličtinu, případně němčinu, neboť společnost je součástí mezinárodního koncernu Bucyrus International, Inc.

Výběrového řízení u jednodušších dělnických míst se účastní pouze personalisté. Uchazeči se účastní individuálního pohovoru, rozhodující vliv má z důvodu rizikového prostředí i zdravotní prohlídka. Pokud se jedná o odbornější dělnickou profesi, může být do rozhodování v druhém kole – užšího výběru přizván vedoucí útvaru.

Ukázka práce je požadována u uchazečů o místo svářeče, ti absolvují nejprve písemný test, a pak pod dozorem vyškoleného svářečského praktikanta předvedou své praktické dovednosti. Tato ukázka trvá zhruba 2 hodiny.

Při výběru technicko-hospodářských zaměstnanců probíhá zpravidla více kol výběrových pohovorů, které provádí rovněž zaměstnanci personálního útvaru. K poslednímu kolu je přizván vedoucí pracovník, který má rozhodující slovo.

Výběr uchazečů na manažerské pozice má na starosti přímo HR manager. Od zájemce o zaměstnání je v tomto případě požadován životopis jak v českém, tak anglickém jazyce. Rovněž pohovor probíhá v obou jazycích. V minulosti byly součástí tohoto řízení také testy osobnosti, v současnosti však od nich firma upustila.

Uchazeči o zaměstnání je během výběrového řízení přidělen formulář nazvaný „Představenka uchazeče o zaměstnání“ (viz. příloha č. 2), v tomto formuláři jsou zahrnuty osobní údaje o daném člověku, jeho kvalifikace, dále se zde zapisují informace získané během výběrového řízení, např. jaké platové ohodnocení by si představoval. Tyto formuláře jsou uchovávané v evidenci po dobu jednoho roku a společnost z ní v případě potřeby oslovuje vhodné uchazeče i poté, co se neúspěšně účastnili výběrového řízení. Vyrozumění o uchovávaní osobních údajů je obsaženo v dopisech, či e-mailech, které jsou zasílány neúspěšným uchazečům. Je zde také uvedena informace, jak postupovat v případě, kdy s uchováním osobních údajů nesouhlasí.

Dokumenty o získané kvalifikaci jsou vyžadovány při prvním osobním kontaktu s uchazečem, někteří uchazeči je sami přikládají k zasílanému životopisu.

Vyrozumění uchazečů o výsledku přijímacího řízení je písemné, nejčastěji má elektronickou podobu. U manažerských pozic je vyrozumění vždy ve formě oficiálního dopisu.

Při nástupu do zaměstnání vyplní nově přijatý zaměstnanec dotazník, který slouží zejména pro účely mzdového účetnictví, a je povinen předložit originály dokumentů o absolvované odborné kvalifikaci, jejichž kopie jsou zakládány.

Náklady výběrového řízení společnost v průměru odhaduje na 5 000 až 10 000 Kč na jedno pracovní místo podle jeho charakteru. V těchto nákladech je zahrnut především čas jednotlivých účastníků výběrového řízení.

4.4 Dotazníkové šetření

Dotazníky (viz. příloha č. 3) byly rozdány celkem padesáti náhodně vybraným zaměstnancům, pracujícím jak v technicko-hospodářských, tak v dělnických profesích, kteří nastoupili do podniku během několika posledních let. Po týdnu se vrátilo zpět třicet devět vyplněných dotazníků (20 THP a 19 dělnických profesí). Návratnost tedy činila 78%. Distribuce dotazníku probíhala za pomoci pracovnice personálního oddělení.

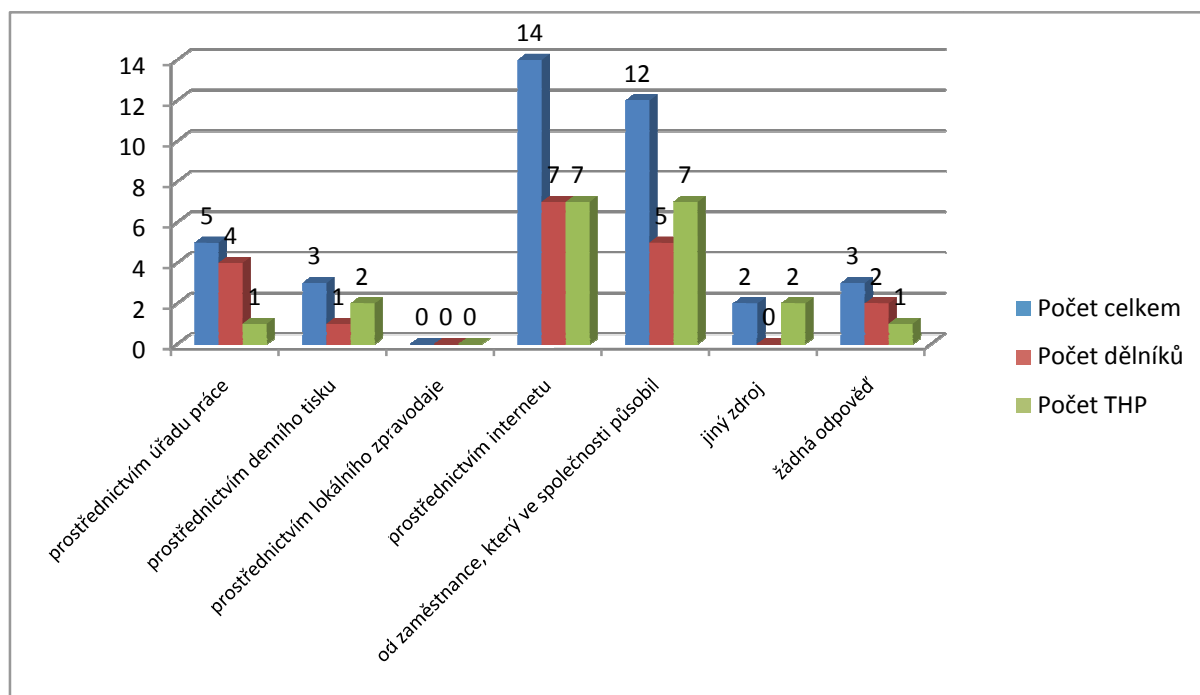
Dotazník, který je součástí příloh, obsahoval šestnáct uzavřených a polootevřených otázek. Poslední tři otázky byly identifikační.

Odpovědi respondentů jsou zachyceny pomocí grafů, jejichž podkladem jsou tabulky zachycující absolutní četnosti (viz. příloha č. 4). Sloupkové grafy zachycují počty četností v jednotlivých třídách (tj. u každé možnosti odpovědi), výsečové grafy vyjadřují procentní zastoupení odpovědí.

Otázka č. 1: Odkud jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě ve společnosti Bucyrus Czech Republic, a.s. (dříve OKD, BASTRO, a.s.)?

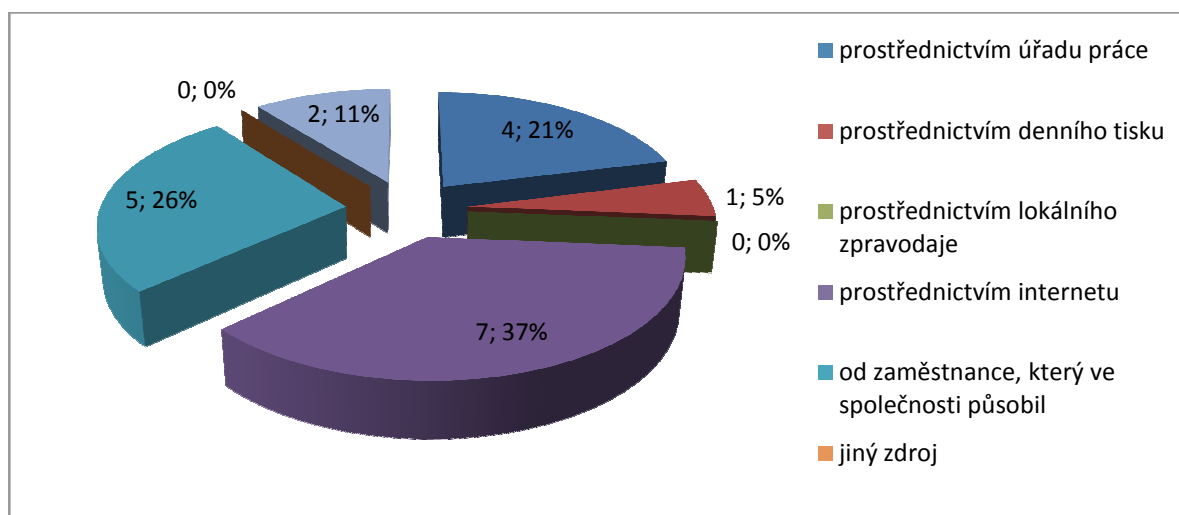
Cílem této otázky bylo zjistit, takové zdroje, z nichž získávají uchazeči nejčastěji informace o volném pracovním místě. Jako nejčastější odpověď byla uvedena možnost *d) prostřednictvím internetu* (35,9%), za ní následovala možnost *e) od zaměstnance, který ve společnosti působí/působil* (30,8%). Dva z respondentů označili odpověď *f) jiný zdroj*, což bylo v jednom případě prostřednictvím veletrhu pracovních příležitostí Symbióza 2002, pořádaným VŠB – TUO, druhý z respondentů uvedl, že pracoval ve firmě pro jinou kooperující firmu, na základě čehož se dozvěděl o možné pracovní příležitosti. Tři z dotazovaných respondentů na tuto otázku neodpověděli vůbec.

Graf 4.1 Zdroje informací o volném pracovním místě

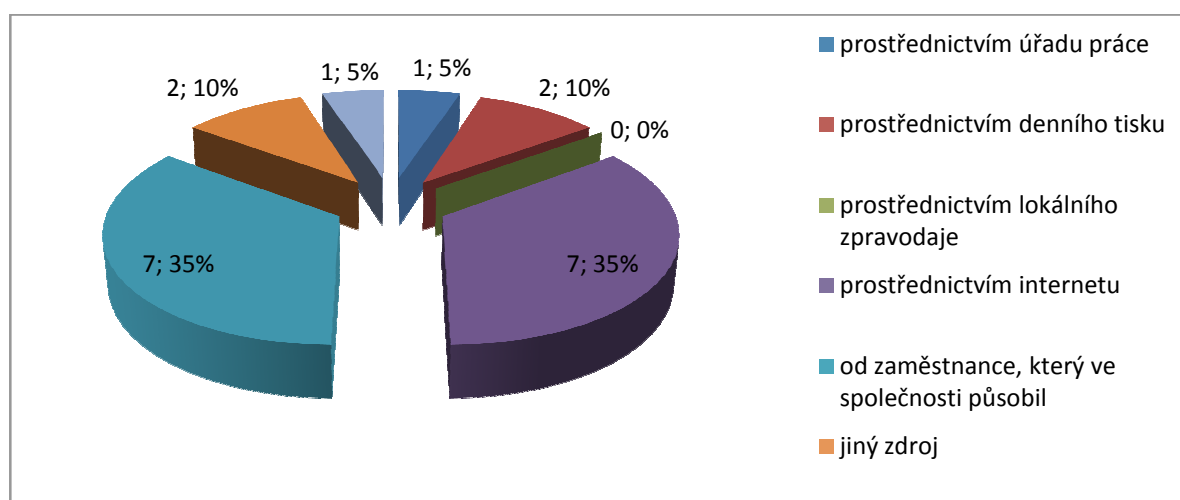


Při porovnání dělníků a THP se ukázalo, že při zprostředkování dělnických míst sehrálo častější roli zprostředkování za pomoci úřadu práce, u THP bylo častější zprostředkování prostřednictvím jiného pracovníka. U obou skupin byl jako nejčastěji zmiňovaný zdroj internet.

Graf 4.2 Zdroje informací o pracovním místě - dělnické profese



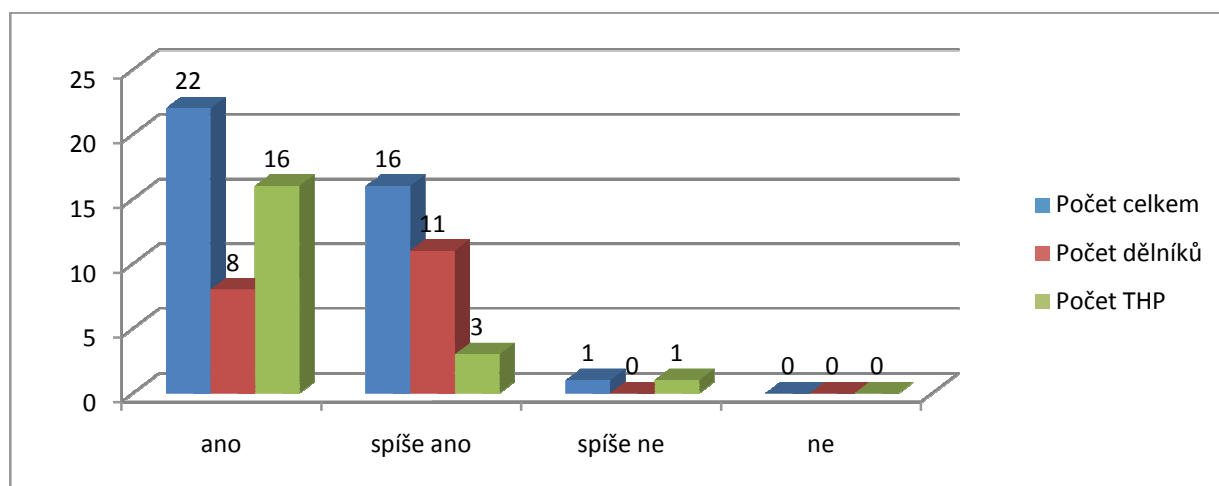
Graf 4.3 Zdroje informací o pracovním místě - THP



Otázka č. 2: Měl/a jste dostatečné množství informací k tomu, jak na nabídku práce reagovat?

Záměrem této otázky bylo zjistit, zda inzerované nabídky práce obsahují dostatečné množství informací o tom, jak na ně má uchazeč reagovat, či přímo odpovídat. Pouze jeden z respondentů uvedl možnost *c) spíše ne*. Ostatní uváděli první dvě možnosti. Ve srovnání dělníků a THP pak skupina dělníků uváděla nejčastěji druhou odpověď *b) spíše ano* (58% respondentů), kdežto skupina THP uváděla častěji první odpověď *a) ano* (80% respondentů).

Graf 4.4 Dostatek informací pro reagování na nabídku práce

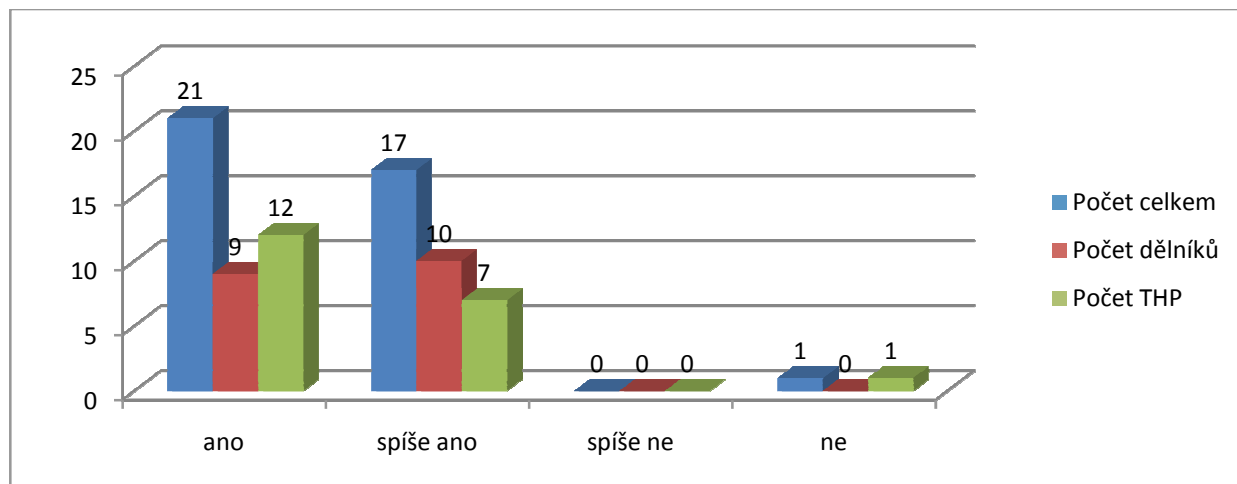


Otázka č. 3: Odpovídá Vaše pracovní náplň inzerované pozici?

Tato otázka se dotýká spíše TH zaměstnanců, neboť u nich je větší předpoklad, že by se mohla lišit od inzerované pozice. Pouze jeden respondent odpověděl, že jeho pracovní

náplň inzerované pozici neodpovídá. Dále byly uváděny první dvě odpovědi. Skupina THP uváděla nejčastěji první možnost, skupina dělníků možnost druhou.

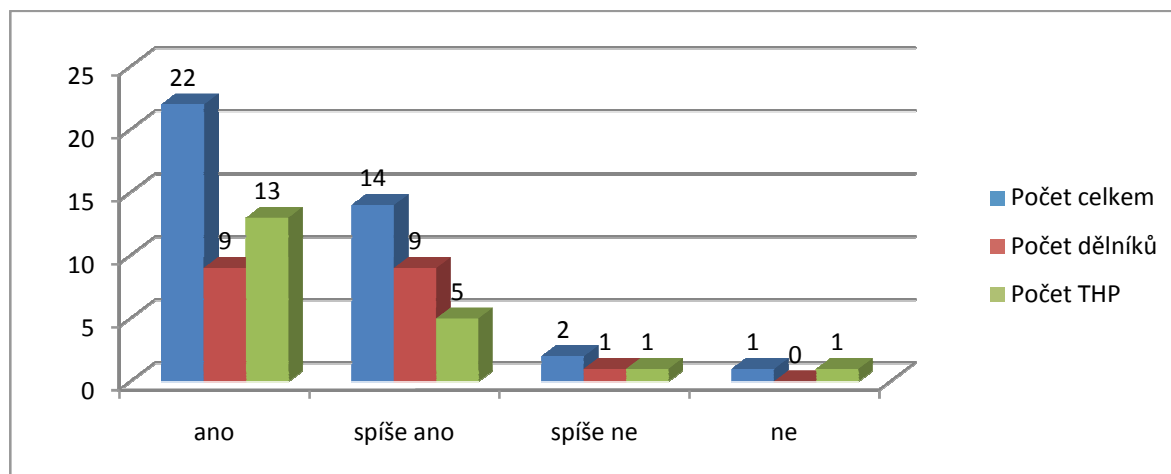
Graf 4.5 Shoda pracovní náplně s inzerovanou pozicí



Otázka č. 4: Byl/a jste předem dostatečně informován/a o průběhu přijímacího řízení?

Většina dotazovaných (22 respondentů) uvedla, že měla dostatečné množství informací o tom, jaký bude průběh přijímacího řízení. Druhá nejčastější odpověď byla b) – 14 dotazovaných. Odpověď c) byla zmíněna dvakrát a jednou byla uvedena možnost d).

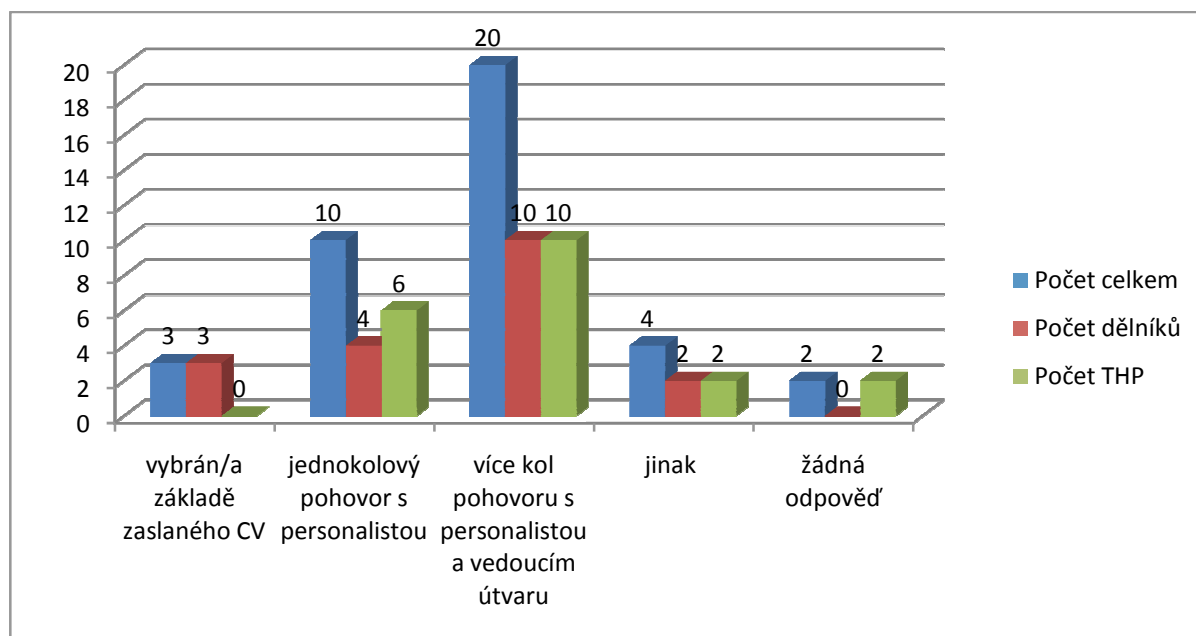
Graf 4.6 Informovanost o průběhu přijímacího řízení



Otázka č. 5: Jakým způsobem probíhalo výběrové řízení, na jehož základě jste byl/a přijata?

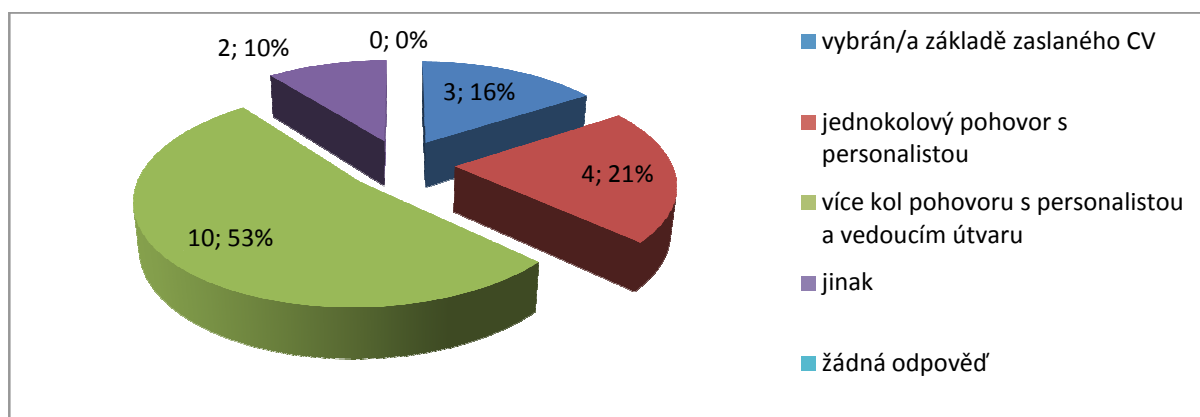
Tato otázka zjišťovala, která z výběrových metod byla nejčastěji použita v procesu výběrového řízení. U obou skupin respondentů byla nejčastěji označena možnost *c) více kol pohovoru s personalistou a vedoucím útvaru*. 2 z dotazovaných na tuto otázku neodpověděli vůbec. 4 respondenti uvedli jinou odpověď: ve dvou případech se jednalo o jednokolový pohovor s personalistou a vedoucím oddělení, dále výběr na základě doporučení vedoucího oddělení a poslední dotazovaný byl vybrán bez výběrového řízení, neboť v podniku pracoval již dříve.

Graf 4.7 Průběh výběrového řízení

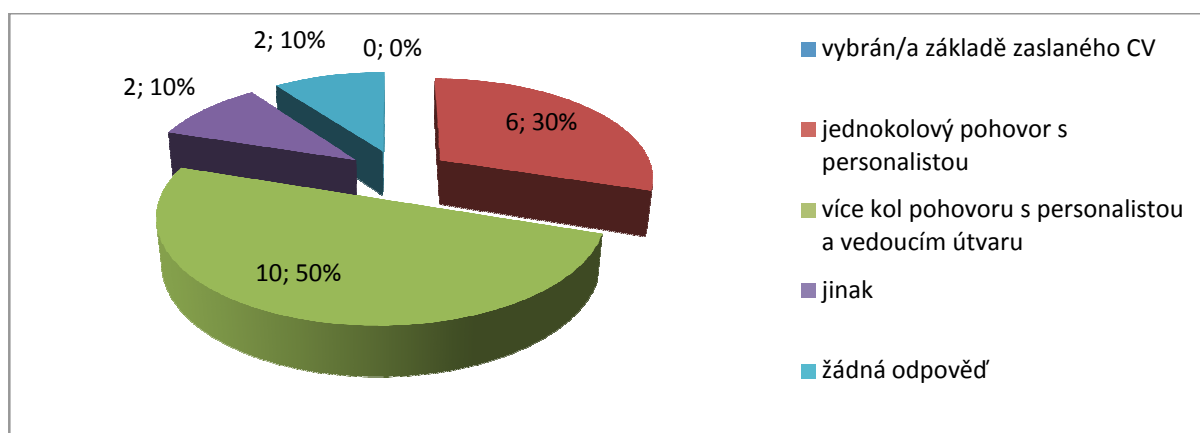


Při rozdělení respondentů do skupin dělnické a TH profese z dotazníků vyplynulo, že někteří z uchazečů o dělnické profese byli vybráni pouze na základě zasláního životopisu (16%). U THP byl nejčastější metodou pohovor o více kolech s personalistou a vedoucím útvaru (50%), za ním následoval jednokolový pohovor pouze s personalistou (30%). 10% respondentů ze skupiny THP neoznačilo žádnou z možných odpovědí.

Graf 4.8 Průběh výběrového řízení – dělnické profese



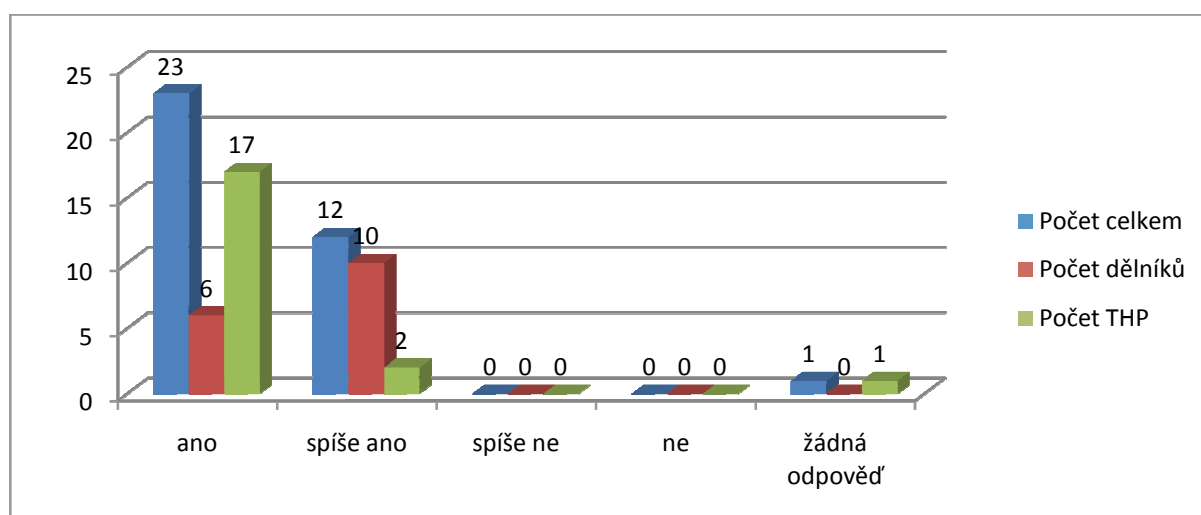
Graf 4.9 Průběh výběrového řízení - THP



Otázka č. 6: Byl/a jste dostatečně informován/a o tom, jakým způsobem se dozvíte o výsledku přijímacího řízení?

Z odpovědí respondentů na tuto otázku vyplývá, že byli relativně dobře informováni o tom, jak se dozví výsledky přijímacího řízení. Pouze jeden z dotazovaných respondentů neodpověděl. Tato otázka se týkala pouze 36 dotazovaných.

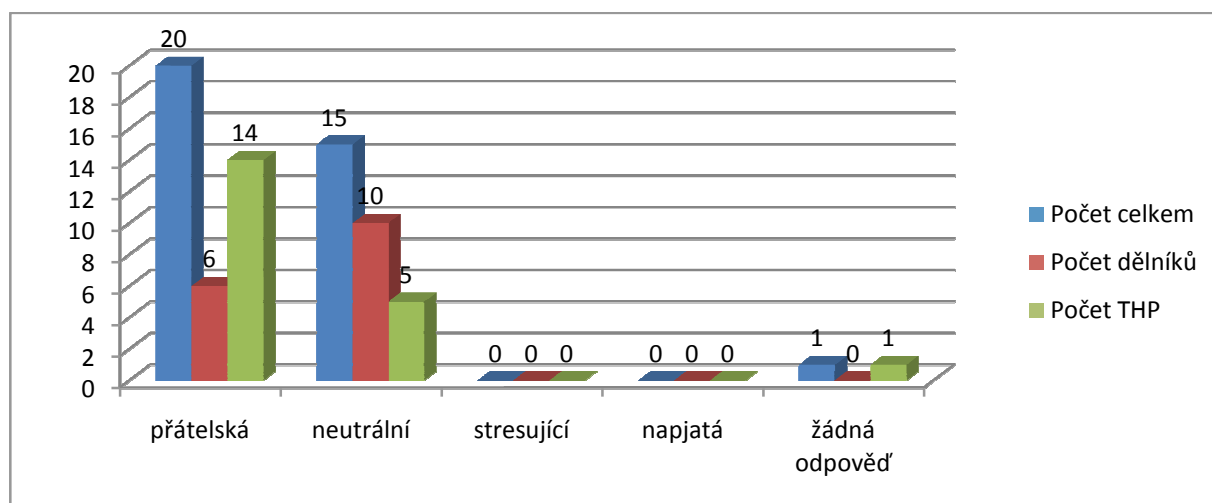
Graf 4.10 Informovanost o výsledku výběrového řízení



Otázka č. 7: Jak na Vás působila atmosféra u výběrového pohovoru?

Dotazovaní hodnotili atmosféru výběrového pohovoru jako přátelskou, či neutrální. Žádný z respondentů nehodnotil atmosféru negativně. Jeden z respondentů na tuto otázku neodpověděl. Tato otázka se týkala pouze 36 dotazovaných.

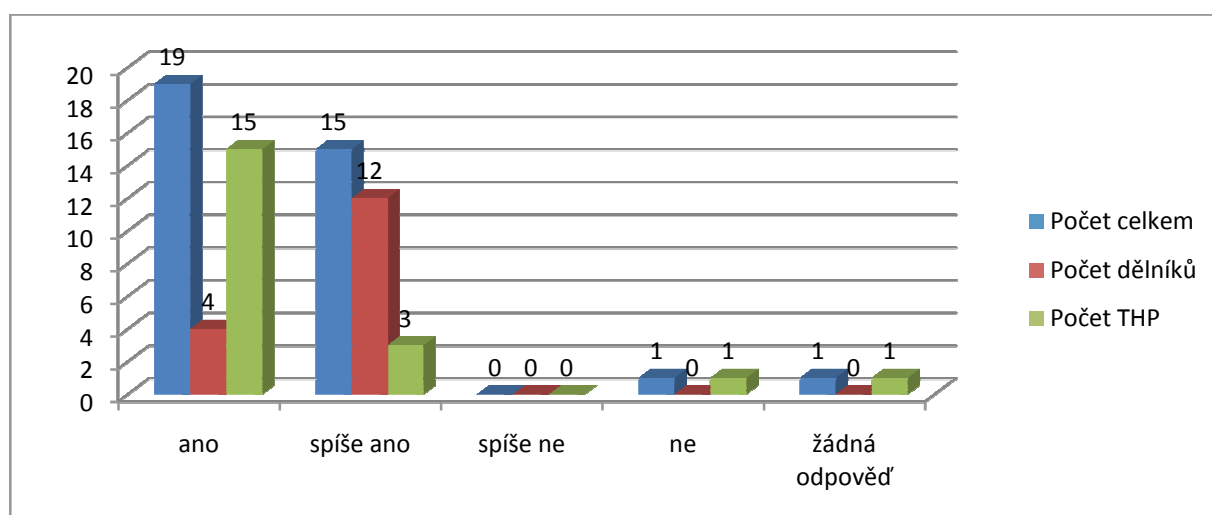
Graf 4.11 Atmosféra výběrového pohovoru



Otázka č. 8: Působil na Vás tazatel (popř. tazatelé) dostatečně připraveně?

Převážná část respondentů uvedla, že na ně tazatel (resp. tazatelé) působili dostatečně připraveně. U dělnických profesí převládala odpověď *b) spíše ano*. Jeden z dotázaných uvedl odpověď *d) ne*. Jeden respondent odpověď neuvedl. Otázka se týkala 36 respondentů.

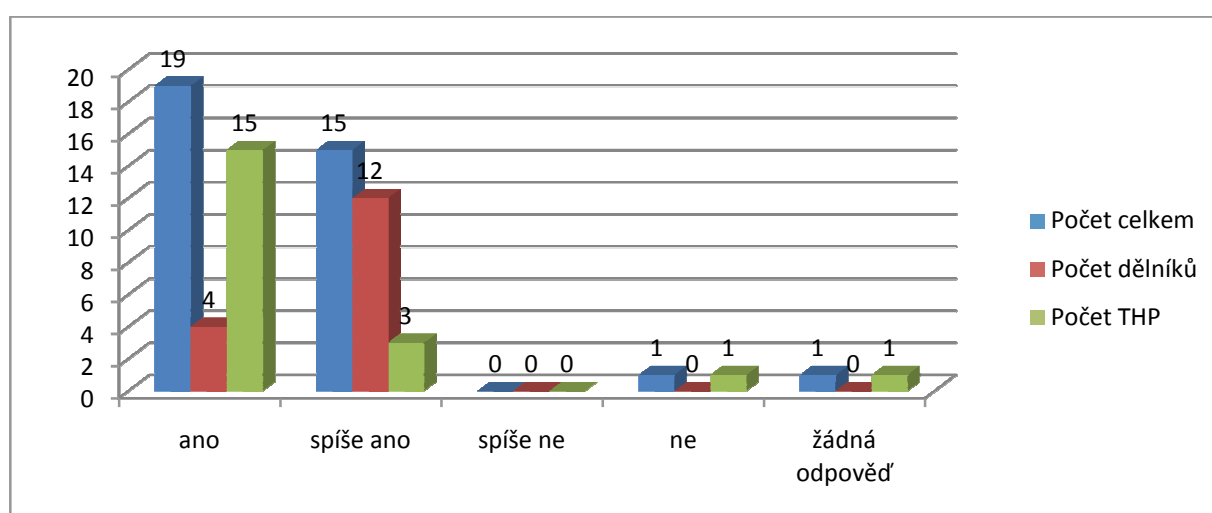
Graf 4.12 Přípravenost tazatele



Otázka č. 9: Myslíte si, že otázky pokládané u pohovoru byly adekvátní – přímo souvisely s obsazovaným pracovním místem?

Nejvíce dotazovaných uvedlo první odpověď, tedy pokládané otázky podle nich zcela souvisely s obsazovaným pracovním místem. U TH profesí ve výrazné míře převažovala první odpověď, kdežto u dělnických profesí převažovala odpověď *b) spíše ano*. Jeden z dotazovaných neodpověděl vůbec. Otázka byla určena 36 respondentům.

Graf 4.13 Adekvátnost otázek



Otázka č. 10: Myslíte si, že metoda, na jejímž základě jste byl/a vybrán/a, byla vzhledem k obsazované pozici vhodná?

Všech 39 dotazovaných bylo podle zvolené odpovědi přesvědčeno o vhodnosti zvolené metody.

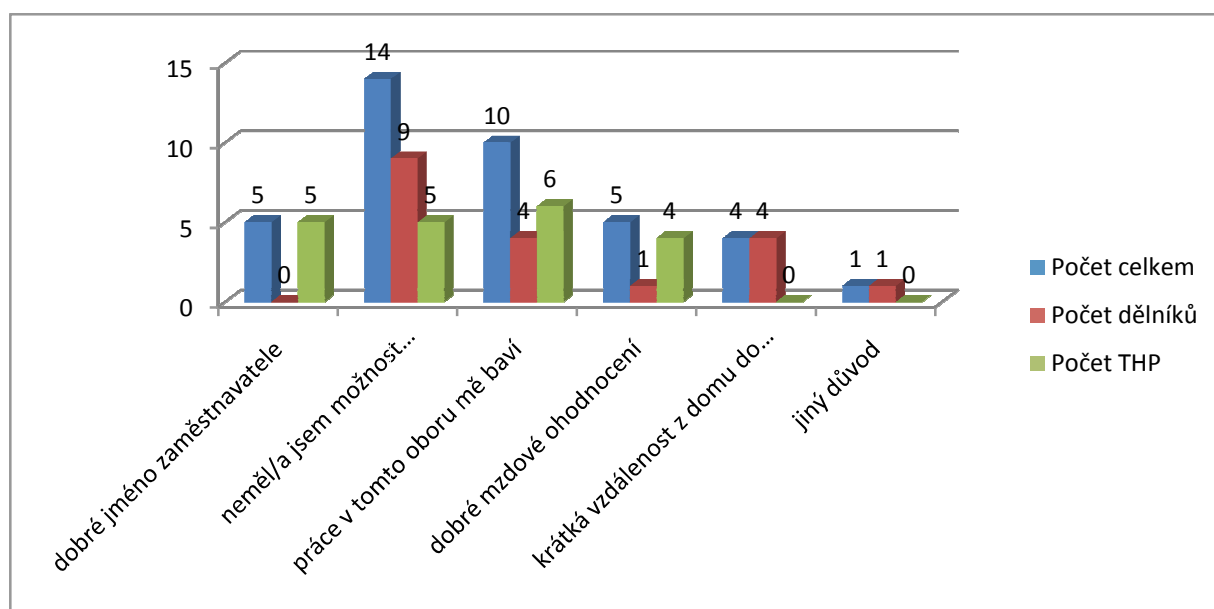
Otázka č. 11: Jaká metoda by podle Vašeho názoru byla vhodnější pro obsazování daného místa?

Vzhledem k tomu, že všichni dotazovaní odpověděli na předchozí otázku kladně, tato otázka se jich netýkala.

Otázka č. 12: Proč jste se rozhodl/a pro práci právě v této firmě?

V celkovém souhrnu byla nejvíce zastoupena možnost *b) neměl/a jsem možnost jiného zaměstnání* (14 dotázaných), následovala možnost *c) práce v tomto oboru mě baví* (10 dotázaných) a následně možnosti *a) dobré jméno zaměstnavatele* a *d) dobré mzdové ohodnocení* (shodně 5 dotázaných).

Graf 4.14 Důvod pro práci

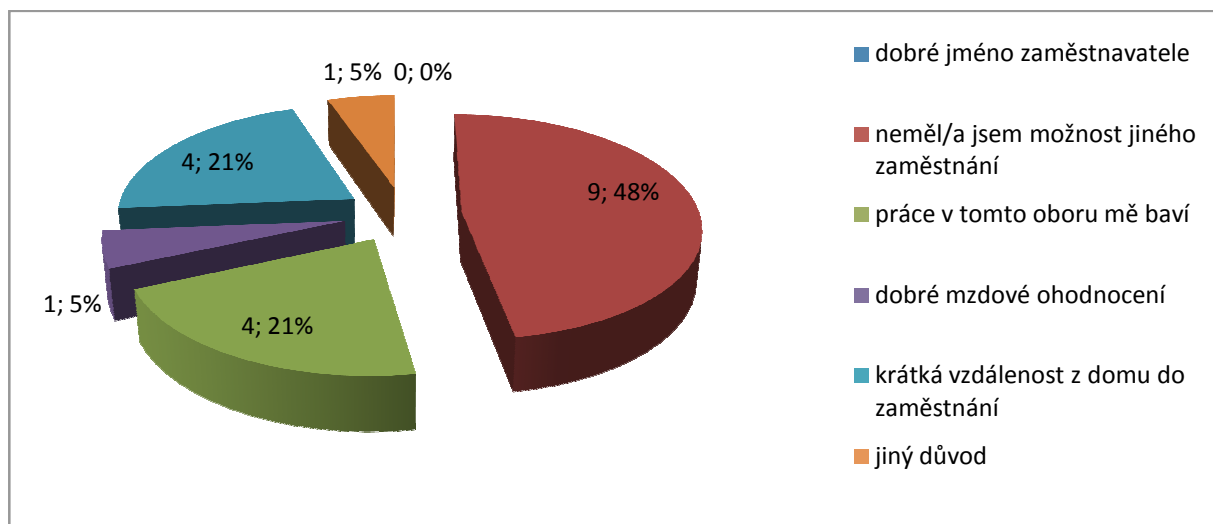


Při rozdělení do dvou skupin byla ve skupině dělnických profesí nejčastěji zastoupena možnost *b) neměl/a jsem možnost jiného zaměstnání* (48%), stejným procentem pak byly zastoupeny možnosti *c) práce v tomto oboru mě baví* a *e) krátká vzdálenost z domu do*

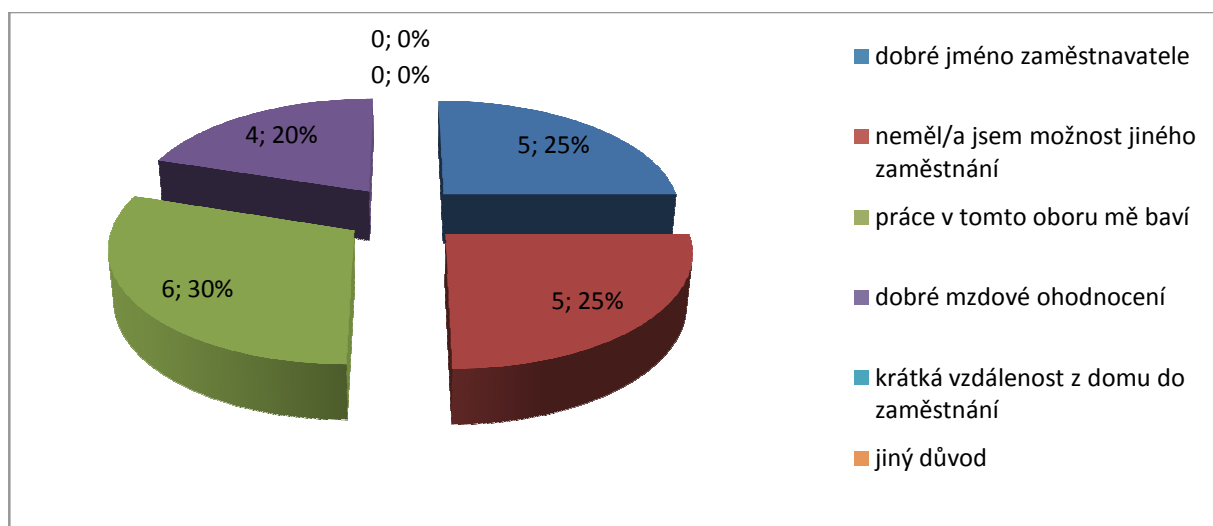
zaměstnání (21%). Jeden z dotazovaných v této skupině uvedl jiný důvod – již dříve zde pracoval a díky tomu měl relativně přehled o fungování podniku.

Naproti tomu ve skupině THP nejvíce respondentů uvedlo možnost *c) práce v tomto oboru mě baví* (30%), následovaly možnosti *a) dobré jméno zaměstnavatele* (v předchozí skupině neuvedl žádný z dotazovaných) a *b) neměl/a jsem možnost jiného zaměstnání* (25%).

Graf 4.15 Důvod pro práci – dělnické profese



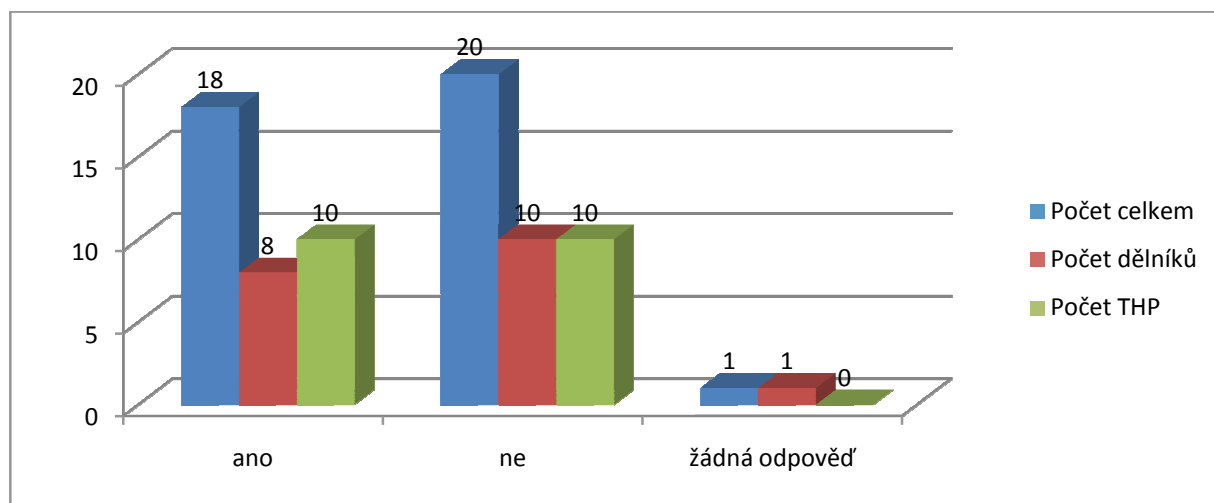
Graf 4.16 Důvod pro práci - THP



Otázka č. 13: Znáte ve svém okolí někoho, kdo by mohl ve společnosti Bucyrus Czech Republic, a.s. nastoupit na obdobné místo, jako je Vaše?

Necelá polovina dotazovaných má ve svém okolí někoho, kdo by mohl nastoupit na obdobné místo, jako je jejich. Více respondentů, kteří někoho takového znají, se našlo ve skupině THP. Jeden dotazovaný na otázku neodpověděl.

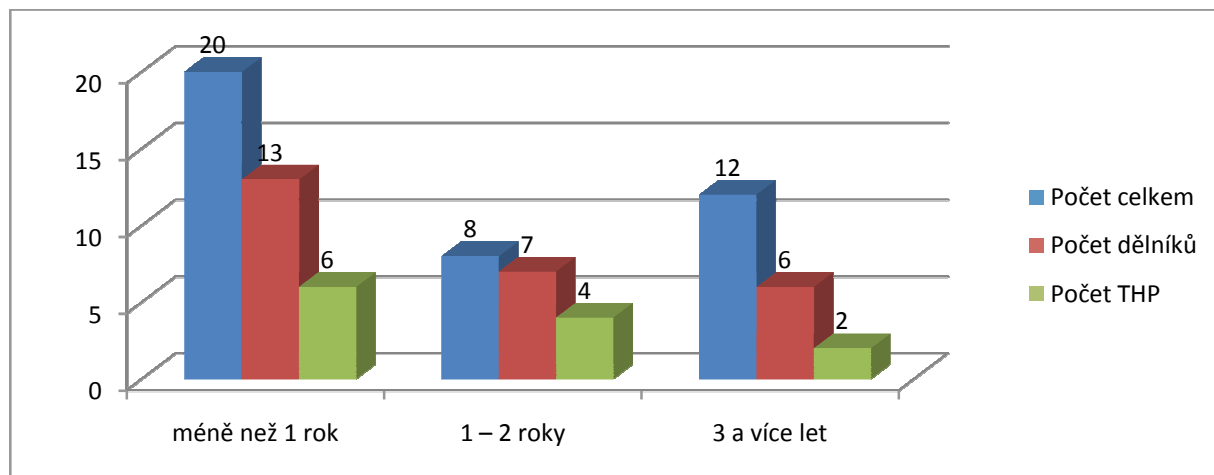
Graf 4.17 Doporučení zaměstnance



Otázka č. 14: Jak dlouho pracujete ve společnosti Bucyrus Czech Republic, a.s.?

V následujícím grafu je zachyceno, jak dlouho dotazovaní zaměstnanci pracují ve společnosti Bucyrus Czech Republic, a.s. Většina z respondentů nastoupila do svého nynějšího zaměstnání před méně než rokem.

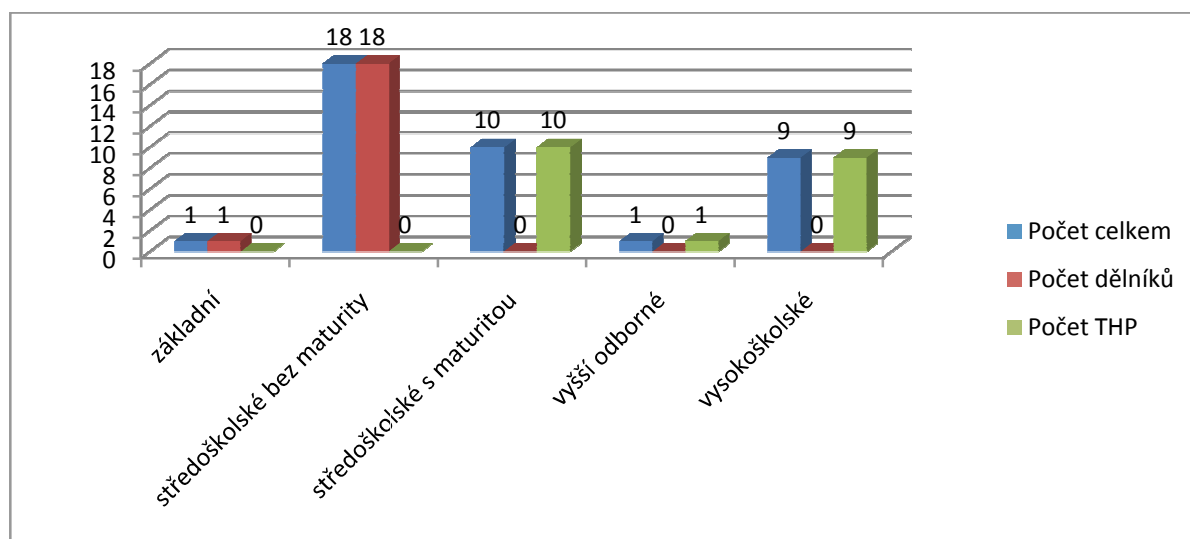
Graf 4.18 Délka pracovního poměru



Otázka č. 15: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené ukončené vzdělání?

Tento graf znázorňuje vzdělanostní strukturu respondentů.

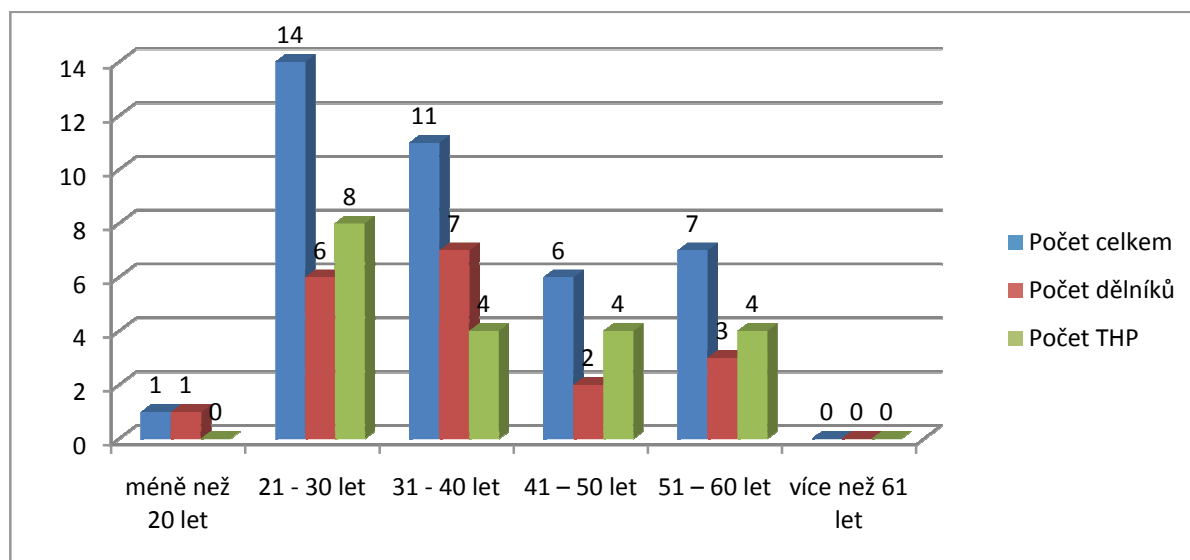
Graf 4.19 Vzdělání



Otázka č. 16: Do jaké věkové skupiny patříte?

Poslední identifikační otázka v dotazníku se týkala věku dotazovaných. Nejvíce dotazovaných patřilo do skupiny 21 – 30 let.

Graf 4.20 Věk



5 Návrhy a doporučení

Proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Bucyrus Czech Republic, a.s. je založen především na dlouholeté praxi a stejně jako ve většině společností jsou zde kladeny požadavky na jednoduchost, rychlost a zejména efektivitu. Z informací, které jsem během své práce získala, hodnotím tento proces jako dobře zvládnutý, i přesto se však pokusím v této části práce navrhnout společnosti změny a úpravy, které by bylo možné použít pro zefektivnění procesu získávání a výběru zaměstnanců.

5.1 Inzerování volných míst

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejvíce uchazečů se dozvědělo o volném pracovním místě prostřednictvím internetu. Naopak ani jeden z respondentů neuvedl jako zdroj lokální zpravodaj. Lokální zpravodaje společnost užívá pro inzerování dělnických pracovních míst – výhodou jsou nízké náklady inzerce v některých zpravodajích (cena inzerátu o rozměru 4,8 × 6,9 cm se pohybuje v rozmezí 300 – 750 Kč) a také zacílení inzerce přímo do určitých míst. Velkou nevýhodou je však rychlost inzerce (lokální zpravodaje vycházejí zpravidla jednou měsíčně), dále omezený okruh čtenářů, případně administrativní či časová náročnost, bereme-li v potaz počet měst (popř. městských obvodů) a obcí (respektive počet redakcí), v jejichž zpravodajích má být inzerát otištěn.

Alternativou nebo doplněním tohoto způsobu inzerce by mohla být inzerce v rádiu. Nejposlouchanějším rádiem v Moravskoslezském kraji je podle průzkumů již několik let Rádio Čas. Tato rádiová stanice vysílá dvakrát denně (pouze v pracovní dny), vždy v 11:00 a 18:30 hod. nabídku práce. Navíc je tento inzerát umístěn i na internetových stránkách rádia. Tuto inzerci lze zacílit přímo do určitých míst, neboť je tato rubrika vysílána prostřednictvím tzv. regionálních odpojovaných bloků, tedy vysílá se pouze na určitých frekvencích. Pro inzerování dělnických míst by bylo vhodné využít okruhů vysílání Rádio Čas Ostravsko a Slezsko (pokrytí vysílání ve městech Ostrava, Opava, Karviná, Havířov a jejich okolí). Výhodou je i rychlost inzerování. Inzerát lze zadat prostřednictvím webových stránek, na nichž je umístěn jednoduchý formulář. Pokud v inzerátu není uveden název firmy, internetové stránky a emailová adresa, je inzerát zdarma. V případě, že obsahuje aspoň jednu z výše jmenovaných položek, je tato inzerce zpoplatněna a cena této služby se pohybuje v rozmezí 5 000 – 6 000 Kč.

Návrh inzerátu:

Společnost s dlouholetou tradicí v oblasti výroby důlních zařízení se sídlem v Ostravě – Radvanicích hledá uchazeče na místo soustružníka kovů. Požadujeme výuční list ve strojírenském oboru, znalost čtení výkresové dokumentace, znalost obsluhy soustruhu SU 63, SU 90, SU 120. Informace na tel. čísle 596 266 452.

5.2 Informace jak reagovat na inzerát a o průběhu výběrového řízení

Především u inzerování míst pro dělnické profese se často stává, že inzerát obsahuje pouze název profese, požadavky a kontakt. Mnohdy jsou na vině provozovatelé internetových stránek, kteří inzerát při zadávání velmi zestruční. V případě tištěné inzerce se taktéž hledá kompromis mezi uvedenými informacemi a velikostí inzerátu. Může se tak stát, že uchazeč bude tápat v tom, jestli má na uvedený kontakt rovnou zaslat životopis, nebo má společnost pouze kontaktovat a vyčkat, jaké pokyny mu budou sděleny. Z toho důvodu by mělo být při zadávání inzerátu jasně zdůrazněno, které informace by neměly být v žádném případě vynechány.

Taktéž by měl být uchazeč dobře informován o průběhu výběrového řízení. Pokud jej zveme k výběrovému pohovoru, mělo by být v pozvánce nastíněno, jak bude výběrové řízení přibližně probíhat a kdo se ho bude účastnit, je-li součástí výběrového řízení i ukázka práce, pak je vhodné informovat uchazeče i o tomto faktu.

V úvodu pohovoru by měl být uchazeč seznámen s jeho průběhem. Na jeho konci by měl být informován o dalším postupu, jestli postoupil do dalšího kola, uspěl, neuspěl, nebo kdy bude o výsledku informován.

5.3 Jak a kde najít nové kandidáty

S ústupem učňovského školství se stále více zaměstnavatelů potýká s problémem, kde najít vhodné kvalifikované uchazeče pro obsazení dělnických míst. Jednou z možností, je zavedení finanční odměny pro zaměstnance, který firmě doporučí jiného zaměstnance. Společnost Bucyrus Czech Republic, a.s. v minulosti tuto možnost také využívala. Je pravděpodobné, že stávající zaměstnanec má ve svém okruhu známých někoho, kdo má obdobnou kvalifikaci, kdo hledá práci, nebo by byl ochoten svou práci změnit (může se jednat o bývalé spolužáky, spolupracovníky). Při poklesu kvalifikovaných uchazečů o práci, by bylo vhodné tuto metodu zvážit (42% respondentů z řad dělnických pracovníků uvedlo, že znají

někoho, kdy by mohl pracovat na obdobné pozici). Nicméně při vyšší fluktuaci zaměstnanců to s sebou nese také vyšší náklady.

Další možností jak získat kvalifikované zaměstnance je propagovat společnost přímo na školách. Potenciální uchazeče je možné oslovit pomocí krátké prezentace, která by společnost představila, přiblížila její chod, nabídla uchazečům možné výhody apod. Vzhledem k tomu, že společnost Bucyrus Czech Republic, a.s. hledá část uchazečů o dělnické profese, kteří mají výuční list v oboru zámečnick a strojírenských oborech, mohla by zvážit možnost prezentace na některých školách, které tyto obory nabízejí. Řada škol v regionu spolupracuje s velkými společnostmi, které na našem trhu působí, proto jsem vybrala dvě, které svým absolventům neslibují možnost spolupráce s konkrétní firmou. Jedná se o Střední odborné učiliště DAKOL, s.r.o., jenž nabízí uchazečům možnost vzdělávat se v oborech strojní mechanik, nástrojař a obráběč kovů. Střední škola Ostrava Kunčice pak nabízí učební obory strojní mechanik a obráběč kovů.

Náklady na takovouto prezentaci by se vyčísly jako součet nákladů na vyjednání schůzky a její přípravu (časová náročnost \times hodinová mzda zaměstnance), dopravu (spotřeba pohonných hmot + čas na přepravu \times hodinová mzda zaměstnance) a nákladů samostatné prezentace (náklady na použité propagační materiály + délka prezentace \times hodinová mzda zaměstnance).

5.4 Požadované dokumenty

Společnost požaduje od uchazečů o dělnické, TH i manažerské profese pouze životopis (v případě manažerských profesí v českém i anglickém jazyce). Pro větší efektivitu výběrového procesu u manažerských pozic bych navrhla požadavek motivačního dopisu jak v českém, tak v anglickém jazyce. Zvýší se tím administrativní a časová náročnost výběrového procesu, na druhou stranu tím společnost získá větší přehled o stylistickém projevu uchazeče, jeho schopnostech argumentace a schopnosti vlastní prezentace, což je zejména pro manažery důležité.

6 Závěr

Zaměstnanci jsou hybnou silou téměř každého podniku, a proto by otázka personálního obsazení neměla být v žádné společnosti zanedbána ani na tom nejnižším místě, ale právě naopak, protože právě lidé tvoří v podnicích přidanou hodnotu.

Získávání a výběr zaměstnanců by v žádném případě nemělo být podceněno, neboť zanedbání této oblasti může vést v podniku ke zbytečnému zvyšování nákladů, ať už se jedná o náklady vyvolané v důsledku nového výběrového řízení, náklady na odstupné či náklady na odstraňování závažné chyby, kterou zaměstnanec způsobil.

Dobrý proces získávání a výběru zaměstnanců by měl být jednoduchý, rychlý a zejména efektivní. Jednoduchost a rychlost, lze posoudit již ve fázi přípravy, ale efektivitu procesu získávání a výběru zaměstnanců prověří až samotná praxe, avšak často i malá úprava dokáže pomoci k jeho vyšší efektivitě.

Tato bakalářská práce se zabývá procesem získávání a výběru zaměstnanců. Skládá se ze tří částí. První část tvoří teoretická východiska, tato část čerpá z odborné literatury zaměřené na řízení lidských zdrojů a zejména získávání a výběr zaměstnanců, či konkrétní metody výběru.

Druhou – praktickou část této bakalářské práce mi bylo umožněno zpracovat ve společnosti Bucyrus Czech Republic, a.s. Východiskem pro psaní této části byly rozhovory s pracovníky oddělení lidských zdrojů v této společnosti a také analýza dokumentů. Ve druhé části jsou taktéž shrnuty a graficky znázorněny výsledky dotazníkového šetření, které jsem provedla mezi zaměstnanci společnosti.

V závěrečné třetí části nazvané Návrhy a doporučení jsem se pokusila navrhnout společnosti některé změny, které by jí mohly pomoci zefektivnit zejména proces získávání, ale také výběru zaměstnanců.

Cílem mé bakalářské práce bylo zanalyzovat problematiku získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Bucyrus Czech Republic, a.s. a na základě získaných informací navrhnout možná zlepšení v této oblasti. Tohoto cíle bylo také dosaženo.

Seznam použité literatury:

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
2. BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
3. COOK, M. *Personel Selection and Productivity*. 2. vyd. Chichester: John Wiley & Sons, 1995. 306 s. ISBN 0-471-94046-1.
4. DALE, M. *Vybíráme zaměstnance*. Přel. L. Schürerová. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
5. d'AMBROSOVÁ, H.; ČORNEJOVÁ, H.; LEŠTINSKÁ, V.; PELECH, P.; STÝBLO, J.; ŠENK, Z.; TRYLČ, L.; VALENTA, J. *Abeceda personalisty 2008*. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2008. 317 s. ISBN 978-80-7263-441-5.
6. FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. Přel. J. Bláha, Z. Kaňáková, A. Mateiciuc. 1. vyd. Brno: CP Books, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
7. KAŇÁKOVÁ Z.; BLÁHA, J.; BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.
8. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
9. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
10. KYRIANOVÁ, H. *Assessment centrum v současné praxi*. 1. vyd. Praha: Testcentrum, 2003. 105 s. ISBN 80-86471-21-7.
11. NOVÝ, I. *Sociologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 164 s. ISBN 80-7169-433-9.
12. PRICE, A. *Human Resource Management in a Business Context*. 1. vyd. Oxford: Alden Press, 1997. 430 s. ISBN 1-86152-182-0.
13. SEQUENSOVÁ, H.; HEP, R.; RATISLAV, P.; LETÁK, J. *Lidské zdroje?* 1. vyd. Havířov: Question Marks, 2005. 218 s. ISBN
14. STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.
15. SYNEK, M.; SEDLÁČKOVÁ, H.; VÁVROVÁ, H. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. 57 s. ISBN 978-80-245-1212-9.

16. THOMSON, R. *Řízení lidí*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. 252 s. ISBN 978-80-7357-267-9.
17. ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

Internetové zdroje:

1. Vision & Philosophy. [online]. 2011, [cit. 2011-01-28]. Dostupný z WWW: <<http://bucyrus.com/company/vision-philosophy.aspx>>.
2. Nabídka práce. [online]. 2011, [cit. 2011-04-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.casradio.cz/show.php?kat=statika&idpage=prace&mesto=>>>.

Seznam zkratk:

a.s. – akciová společnost

CV – Curriculum Vitae (životopis)

HR – Human Resources (lidské zdroje)

TH – technicko-hospodářský

THP – technicko-hospodářské profese

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečné, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivovaná v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněná v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Seznam příloh:

Příloha č. 1 – Organizační struktura společnosti Bucyrus Czech Republic, a.s.

Příloha č. 2 – „Představenka uchazeče o zaměstnání“

Příloha č. 3 – Dotazník

Příloha č. 4 – Četnosti odpovědí k otázkám dotazníkového šetření